



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Controlling stavebních zakázek ve vybraném podniku  
Controlling of Building Contracts in a Selected Company

Student: Halina Kuxová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Halina Kuxová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Controlling stavebních zakázek ve vybraném podniku**  
**Controlling of Building Contracts in a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Základní aspekty finančního výkaznictví
  3. Charakteristika podniku
  4. Návrh způsobu sledování vývoje nákladů a výnosů
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.  
SYNEK, M., H. KOPKÁNEŠ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Controlling stavebních zakázek“ vypracovala samostatně. Všechny použité údaje společnosti Trakce a.s., které podléhají obchodnímu tajemství, byly se souhlasem Trakce a.s. upraveny. Přílohy č. 1 až 8 mi byly poskytnuty společností Trakce a.s. Použitou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Ostravě dne 09. května 2014

Podpis: .....

Touto cestou si dovoluji poděkovat Ing. Jiřímu Frankovi za pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále mé poděkování patří Ing. Aleši Delongovi za pomoc, podporu, ochotu a trpělivost. Jejich rady, připomínky a názory mi byly cennou oporou.

## Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>4</b>
<b>2. Základní aspekty finančního výkaznictví</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Vznik a vývoj controllingu</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Controlling</b>	<b>5</b>
2.2.1 Úlohy a profil controllera	6
2.2.2 Cíle controllingu	7
2.2.3 Zásady a koncepce controllingu	7
2.2.4 Činnost controllingu	8
2.2.5 Postupy a metody v profesionálním controllingu	9
2.2.6 Controlling a účetnictví	13
2.2.7 Controlling a interní audit	13
<b>2.3 Controlling normativních cílů</b>	<b>13</b>
2.3.1 Cíle a úkoly normativního controllingu	14
2.3.2 Metody normativního controllingu	14
<b>2.4 Controlling strategických cílů</b>	<b>16</b>
2.4.1 Cíle a úkoly strategického controllingu	16
2.4.2 Metody strategického controllingu	16
<b>2.5 Controlling operativních cílů</b>	<b>17</b>
2.5.1 Cíle a úkoly operativního controllingu	17
2.5.2 Metody operativního controllingu	17
<b>2.6 Organizace a zavádění controllingu</b>	<b>19</b>
<b>2.7 Vývojové trendy v controllingu</b>	<b>20</b>
<b>2.8 Vymezení pojmu manažerské účetnictví</b>	<b>20</b>
2.8.1 Management	21
2.8.2 Pojem manažerského účetnictví	22
<b>3. Organizace stavební zakázky</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Charakteristika společnosti</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Průběh zakázkového řízení</b>	<b>28</b>
3.2.1 Časový horizont zakázky	28
3.2.2 Výběrové řízení a kalkulace ceny	28
3.2.3 Dodržení rozpočtu zakázky	30
3.2.4 Smlouva o dílo	31
3.2.5 Předání, převzetí díla	33
3.2.6 Smlouva o dílo se subdodavateli	33
3.2.7 Stavební deník	34
3.2.8 Fakturace provedených prací	36
3.2.9 Zkoušky, revize, zkušební provoz	37
<b>4. Konkrétní stavební zakázka</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Analýza konkrétní zakázky</b>	<b>38</b>
4.1.1 Poptávka	38
4.1.2 Nabídka	39
4.1.3 Zakázka	39
4.1.4 Nákup	40
4.1.5 Plánování projektů	42
4.1.6 Organizace a řízení realizace staveb	43
4.1.7 Fakturace	43
4.1.8 Vyhodnocení ziskovosti zakázky	44
<b>4.2 Shrnutí a doporučení</b>	<b>48</b>
<b>5. Závěr</b>	<b>50</b>
<i>Seznam literatury</i>	<i>51</i>
<i>Seznam zkratk</i>	<i>53</i>
<i>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</i>	<i>54</i>
<i>Seznam obrázků, tabulek a grafů</i>	<i>55</i>
<i>Seznam příloh</i>	<i>56</i>

# 1. Úvod

Řízení podniku je složitý proces, jehož součástí je finanční výkaznictví v podobě manažerského účetnictví nebo controllingu. Propojení všech procesů, zejména ekonomických, výrobních či technických, je základem úspěchu podniku. Cílem manažera a controllera podniku je dosahování dobrých hospodářských výsledků, získávání a posilování prestiže na trhu a zlepšování pracovních podmínek.

Moderní podnik se v dnešní složité ekonomické situaci snaží nalézt co nejefektivnější způsoby řízení ve všech oblastech své činnosti. Hlavním cílem podniku je být konkurenceschopný na domácím i světovém trhu, dosahovat hospodářského zisku a prosperity. Správné rozhodování a postupy ovlivňují zvolenou podnikovou strategii, což následně vede k dosažení vytčeného základního cíle, a to cíle finančního a trvalé prosperity.

Cílem bakalářské práce je rozbor controllingu stavebních zakázek jakožto prostředku, který v dnešní době patří k nezastupitelným nástrojům moderního a efektivního řízení podniku.

Controlling má poskytovat komplexní a pravdivé informace, které usnadňují rozhodování managementu na všech stupních řízení. Zpracovává technickoekonomické plány, sleduje vývoj ukazatelů potřebných pro všechny stupně řízení podniku. Controlling lze členit na normativní, strategický a operační, používá různé metody, mezi jinými např. ABC analýzu, hodnotovou analýzu, porovnání, projektový management a projektový controlling, které jsou základem pro úspěšný podnik. První část práce je zaměřena na teoretická východiska, pojmy a termíny bezprostředně související s touto tematikou.

Náplní druhé části bakalářské práce je zkoumání průběhu stavebních zakázek ve společnosti Trakce a.s. se zaměřením na jejich vyhodnocení z hlediska ziskovosti. Kromě této analýzy se práce zaměří na zavedení nových prvků reportingu a také prohloubení či úpravu stávajících výkazů tak, aby pomohly poskytovat relevantní data potřebná managementu společnosti k rozhodování a řízení podniku.

## 2. Základní aspekty finančního výkaznictví

Řízení podniku je ovlivněno zásadami a pravidly, mezi něž patří např. Kodex Corporate governance, 8. směrnice EU-směrnice o auditu nebo IFRS (Eschenbach, 2012).

**Dnešní moderní podnik je:**

- otevřený a komplexní systém, který je spojen s okolím výměnnými procesy,
- produktivní a sociální systém, který vytváří lidé, aby plnili cíle podniku,
- hospodářsky samostatně působící systém, kdy podnik musí hospodařit tak, aby nebyl ve ztrátě, musí pokrýt své náklady,
- dynamický systém, kdy se podnik musí přizpůsobit novým trendům v oboru (Eschenbach, 2012).

### 2.1 Vznik a vývoj controllingu

Controlling vznikl na přelomu 19. a 20. století v USA u dopravních a výrobních podniků v oblasti účetnictví a financování. Další významný rozvoj controllingu následoval v době hospodářské krize, která kladla zvýšené požadavky na řízení nákladů a plánování. Činnost controllerů se rozšiřuje o oblast plánování, rozhodování, přípravu metodických pokynů nebo o spolupráci s managementem podniku a poradenství. Největší rozvoj controllingu v USA proběhl v 50. a 60. letech minulého století. V evropských státech se začíná používat po 2. světové válce. Největší rozšíření controllingu v Evropě nastalo v 60. a 70. letech 20. století v období stagnace průmyslu, spotřebitelských trhů a ropné krize. V ČR se controlling začal používat po roce 1990 v důsledku změny politického a ekonomického systému. Controlling je v současné době samostatnou disciplínou podnikové ekonomiky (Mikovcová, 2007).

### 2.2 Controlling

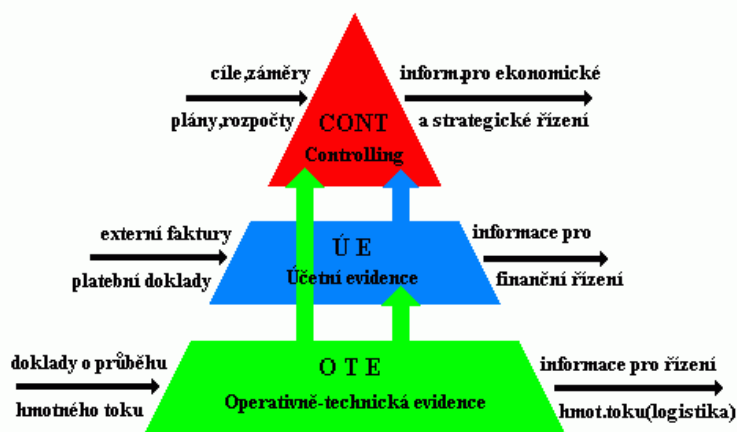
Controlling<sup>1</sup> je systém pravidel, metod, postupů, které vytváří základní předpoklady k dosažení podnikových cílů. Controlling propojuje všechny oblasti činnosti podniku, zejména se zaměřuje na činnosti v ekonomické oblasti při porovnávání nákladů a výnosů. Controlling provádí externí nebo interní pracovníci.

---

<sup>1</sup> Controlling pochází z angl. slova control = kontrolovat, ovládat, dohlížet.



Obr. č. 2.2-1 Schéma controllingu



Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).

### 2.2.1 Úlohy a profil controllera

Úloha controllera patří v současné době k nejdůležitějším pozicím v podniku a zároveň i k nejméně oblíbeným pozicím ve firmě, zejména z důvodu její náročnosti a nezbytné objektivnosti při provádění kontrole. Controller spolupracuje s manažerem podniku. Poskytuje informace pro rozhodování manažerům, koordinuje dílčí cíle a plány podniku, vytváří a aktualizuje controllingové systémy. (Mikovcová, 2007). Controller má významný vliv na kvalitu controllingu. Pro výkon této funkce je zapotřebí určitých osobních schopností, vlastností a zejména pak odborná způsobilost.

#### Profil controllera zahrnuje:

- osobní vlastnosti a schopnosti managementu – kreativita, ochota učit se, vlastní iniciativa, sebekritický postoj;
- sociální a komunikační kompetence - schopnost týmové práce, schopnost komunikace, důvěra;
- metody kompetencí - techniky analýzy a rozhodování, znalosti hospodářského, smluvního a obchodního práva, technika moderování, kreativita, organizační talent;
- odborné znalosti podnikové ekonomiky – interní a externí účetnictví, strategické řízení podniku, plánování a sestavování rozpočtu, výkaznictví, výpočet a posouzení investic;
- obchodní znalosti – znalost podniku, znalost okolí podniku, znalost specifických poměrů v jednotlivých zemích (Eschenbach, 2012, s. 55 - 57).

Controlleri provádí činnost, která by měla být co největším přínosem pro podnik, ale také jsou jeho nákladovou položkou. Měření efektivity controllingu má velký význam. Podnik musí porovnávat jeho náklady a přínosy. Výkon controllingu nemůžeme přímo změřit na rozdíl od výroby hmotných věcí. Controlling posuzujeme zejména podle počtu podaných zlepšovacích návrhů, rychlého a úspěšného řešení problému. (Eschenbach, 2012).

### **2.2.2 Cíle controllingu**

Hlavním cílem každého podniku je jeho trvalá prosperita, konkurenceschopnost na trhu či dosahování zisku. Cílem controllingu je napomáhat managementu k dosažení cílů podniku.

**U controllingu rozlišujeme dva cíle:**

*Přímé* - bezprostřední, zajišťující bezprostředně chod podniku a stanovují jeho cíle, např. cíle finanční, věcné.

*Nepřímé* - zprostředkované, podporující dosažení přímých cílů.

**Controlling musí mít schopnost:**

- *anticipace* – analyzuje změny v okolí podniku,
- *adaptace* – poskytuje informace o provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku,
- *koordinace* - kontroluje koordinaci schvalování cílů podniku,
- *proveditelnost plánů* - kontrola schválených strategických a operativních plánů, projektů a záměrů (Eschenbach, 2012).

### **2.2.3 Zásady a koncepce controllingu**

K dosažení přímých a nepřímých cílů musí controller postupovat tak, aby zachovával zásady chování a profesní přístup. Pro různé obory byly vypracovány zásady nebo standardy, např. zásada plánování, zásada řádného vedení účetnictví, zásada řízení, zásada podnikové politiky, zásada řádného plánování (Eschenbach, 2012,s.41).

**Controlling uplatňuje zejména:**

- zásadu hnací a brzdicí síly,
- zásadu objektivitu,
- zásadu včasného jednání,

- zásadu rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem,
- zásadu dokumentace (Eschenbach, 2012).

Koncepce slouží ke tvorbě controllingu jako subsystému řízení a jako prostředku pro účely podnikové ekonomiky. Při tvorbě koncepcí používáme metodu normativní, která stanovuje účel, rozsah, organizační rámec controllingu, induktivní metodu a metodu deduktivní. (Eschenbach, 2012, s. 46).

#### **V praxi rozlišujeme čtyři koncepce controllingu:**

- controlling jako poskytování informací,
- controlling jako plánování, kontrola a regulace,
- controlling k zajištění racionality řízení,
- controlling jako koordinace uvnitř řídicího řízení (Eschenbach, 2012).

#### **2.2.4 Činnost controllingu**

Spektrum činnosti controllingu je velmi široké. Jeho úloha je posuzována podle jeho rozsahu a hloubky funkce. Rozsah funkce popisuje k jakému systému řízení se controlling vztahuje. Řídicí systém dělíme na hodnotový systém, plánovací a kontrolní systém, informační systém, organizační systém, systém personálního řízení. Hloubka řízení se vztahuje na aktuální řídicí systém – koncepce, plánování, kontrola, koordinace (Eschenbach, 2012).

Moderní controlling má funkci a činnost v oblasti plánování, kontroly, podávání informací, inovací, sparingu a koordinace (Eschenbach, 2012).

**Plánování** zahrnuje stanovení cílů a úkolů nezbytných pro dosažení záměrů, úspěchů a cílů každé firmy, podniku a podnikatele, ale i způsoby, jak plánovaných cílů dosáhnout. Plánování probíhá na všech stupních řízení a vztahuje se na veškerou činnost podniku.

Plánování rozdělujeme podle plánovacího procesu na strategické (5 a více let), normativní (1-5 let) a operativní plánování a rozpočet (do 1 roku)<sup>2</sup>. Plány musí být proveditelné, úplné a v souladu s jinými relevantními plány. (Eschenbach, 2012). Controlleři sledují, zda metody, předpoklady, zdroje, procesy a termínované plány,

---

<sup>2</sup> <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/planovani/>

rozvahy nákladů a výnosů byly koordinované a konzistentní s celkovým plánováním (Eschenbach, 2012, s. 74).

**Kontrolu** provádí řídicí pracovníci. Cílem kontroly je zjištění skutečného stavu věcí, zda není v rozporu se schválenými předpisy a pravidly.

*Kontrolu dělíme:*

- podle objektu kontroly - zaměřené na výsledky nebo procesy,
- podle doby na aktuální, souběžné nebo následné,
- automatické nebo nárazové (Eschenbach, 2012, s. 76).

Cílem controllingu je kontrola propojení všech systému a jejich koordinace.

**Informace** mají zásadní význam při řízení, rozhodování, plánování, kontrole. Controlling má v získávání a podávání informací managementu nezastupitelnou roli. Musí dodržovat pravidla informační logistiky „*Poskytovat potřebné informace správným lidem, včas a ve správné formě*“ (Eschenbach, 2012, s. 78).

**Inovace** představuje změnu produktu nebo výrobku v důsledku zavádění nových pracovních postupů, technologií, materiálů apod. Inovace produktu vyžaduje velké úsilí při jeho uvádění na trh. Controlling má významný podíl při jejích zavádění. Soubor nástrojů, které používá, jako je např. analýza okolí a zdrojů, přispívá k úspěšnému zavedení produktu na trh.

Controller jako interní poradce je **sparing partnerem** nebo kontaktní osobou pro management. Je zodpovědný za poskytnuté informace a podklady pro rozhodování a řízení, může vést odbornou diskuzi.

Cílem **koordinace** je soulad všech úkolů, postupů, plánů na všech stupních řízení v rámci podniku, firmy. Koordinace patří k nejdůležitějším úkolům controllingu.

Rozlišujeme koordinaci věcnou, časovou, horizontální, vertikální a koordinaci mezi plánem a skutečností (Eschenbach, 2012).

## **2.2.5 Postupy a metody v profesionálním controllingu**

Pod pojmem metoda rozumíme postupy, návody, jednání pro získání znalostí, poznání podle předem stanovených pravidel. Metody, které se používají v controllingu, musí splňovat určitá kritéria. Musí přímo nebo nepřímo posloužit pro činnost controllingu, nesmí mít složitou a diferencovanou strukturu, musí být použitelné pro malé i velké podniky a musí být používány v praxi. V controllingu se používají různé metody

k dosažení předem stanovených cílů, a to technika, model, koncepce a přístup. (Eschenbach, 2012).

**Technika** je činnost, která představuje postupy, řešení, způsoby použití nástrojů, které vedou k realizaci plánů, dosažení požadovaných výsledků. Controller se zaměřuje na porovnávání plánů se skutečností, analýzu bodu zvratu apod. (Eschenbach, 2012).

**Model** představuje zjednodušený popis skutečností nebo pouze jeho části pro znázornění souvislostí. Model používaný v controllingu je např. Capital Asset Pricing Model (CAPM), model datového skladu ve výkaznictví (Eschenbach, 2012).

**Koncepce** je soubor myšlenek, návrhů, prohlášení k realizaci plánu, záměrů nebo vytýčeného cíle. Koncepce jsou např. stavební plány. Za každou metodou stojí nějaká koncepce (Eschenbach, 2012, s. 87).

**Přístup** vypovídá o úhlu pohledu při navrhovaném řešení (Eschenbach, 2012).

K základním metodám, které v controllingu můžeme rozdělit na nástroje používané u normativních, strategických nebo operativních cílů, řadíme:

- ABC-analýzu,
- myšlení v procesech,
- projektový management a projektový controlling,
- ukazatele,
- Zero Base Budgeting (ZBB) - rozpočtování s nulovým základem,
- porovnání,
- hodnotovou analýzu (Eschenbach, 2012).

### ABC-analýza

Tato metoda patří k základním a rozšířeným metodám, které se běžně v praxi používají. Je známa jako pravidlo 80/20 nebo Paretova analýza. Tuto analýzu můžeme používat ve všech oblastech činností a na všech stupních řízení. Je to jednoduchá, a efektivní metoda, při níž se používá jedno kritérium. Analýza člení objekty do tří segmentů na základě stanovených kritérií, např. podle podílu na zisku, obratu, důležitosti apod. Pro tuto analýzu se používají aktuální data<sup>3</sup>.

---

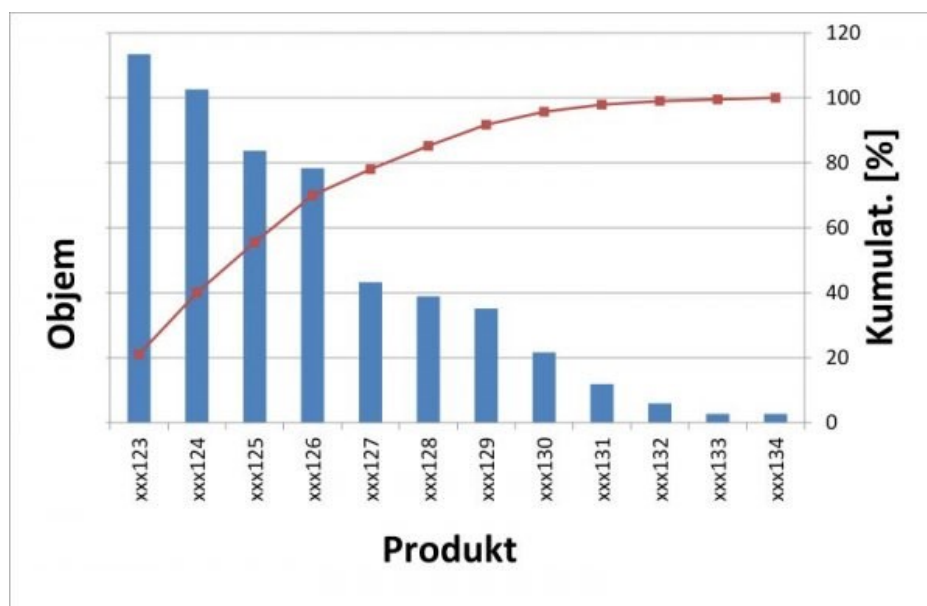
<sup>3</sup> <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>

*Segment A* - malé množství objektů asi 20%, ale mají velký podíl na celkové hodnotě (80%)

*Segment B* - větší množství objektů asi 30%, relativně malý podíl na celkové hodnotě (15%)

*Segment C* - velké množství objektů asi 50%, mají malý vliv na celkovou hodnotu (5%)

**Obr. č. 2.2-2 ABC analýza**



Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).

Tato analýza má velký význam pro ekonomiku v daném časovém úseku, není reprodukována pro další období, a proto ji lze použít pouze omezeně (Eschenbach, 2012, s. 90-91).

### **Myšlení v procesech**

Je tradiční hierarchicko-vertikální myšlení. Proces je řadou činností, které vytvářejí z určitého vstupu určitý výstup. (Eschenbach, 2012, s. 91). Řízení procesů můžeme rozdělit na management kvality procesů, management časů procesů, management nákladů procesů, tvorba průběhů procesů, optimalizace tvorby hodnot (Eschenbach, 2012, s. 93). Procesy ovlivňují hospodářské cíle podniku, firmy - procesy objednávání, kontroly, výkonů, přijímání zakázek apod. Pro kontrolu procesů vznikl procesní controlling.

## **Projektový management a projektový controlling**

Projektový management a projektový controlling je systematický způsob řízení za použití techniky a prostředků, které vedou k realizaci projektů. Projektový management i controlling mezi sebou úzce spolupracují. Controller zastává funkci projektového vedoucího, manažera projektových pracovníků při vytváření rozpočtu projektu, odborné analýzy apod.

### **Ukazatele**

Ukazatele nám zahrnují veškerá dostupná data - čísla, která nám poskytují informace o finanční situaci podniku, firmy. Ukazatele mohou být kvantitativní (hard facts), finanční (cash-flow), finanční hodnoty (např. suma hrubého rozpětí), jednotlivé ukazatele (např. výkonnosti), ukazatele na normativní a strategické úrovni. Hlavním úkolem controllingu je poskytovat managementu včasné a pravdivé informace o finančních ukazatelích (Eschenbach, 2012).

### **Zero Base Budgeting (ZBB) - rozpočtování s nulovým základem**

Tato metoda patří k moderním metodám rozpočtování režijních nákladů. Používá se zejména v operativním (rozpočtovém) plánování. Při této metodě se rozpočtování provádí od základu, jako kdyby se provádělo poprvé. Předchází analýza, zda činnost nebo útvar potřebujeme a v jakém rozsahu, jeho užitek, celkové náklady. Používá se zejména při rozpočtování režijních nákladů. Cílem metody ZBB je stanovení priority v normativní, strategické a operativní oblasti, ovlivnit činnosti, které povedou ke snížení celkových nákladů (Eschenbach, 2012).

### **Porovnání**

Porovnávání je metoda, při které dochází ke srovnání dvou stejných veličin. Může být kvantitativní nebo kvalitativní. Porovnání v controllingu používáme k analýze daného stavu, a to při porovnání plánu skutečně schválené verze s navrhovanou, porovnání skutečného a požadovaného stavu mezi časovým obdobím, množstvím, porovnání odvětví (Eschenbach, 2012).

### **Hodnotová analýza**

Hodnotová analýza je metoda, při které se analyzují kvantitativní a kvalitativní cíle a porovnává alternativy, nabídky s cílem zvýšení ziskovosti. Tato analýza probíhá v několika fázích. Základem je vytvoření hodnotících kritérií (např. cena, výkon), ke

kterým přiřazujeme faktor významnosti (v %) a jeho hodnocení např. známka (1-5). Na základě celkového skóre a porovnávání s konkurenčními firmami vybereme tu nejspolehlivější. Metoda má široké využití (Eschenbach, 2012).

### **2.2.6 Controlling a účetnictví**

Controlling, který vznikl z účetnictví, bez poskytnutých podkladů z účetnictví nemůže plnit svoji úlohu. Data, která jsou poskytována z finančního a nákladového účetnictví, jsou analyzována a na základě zjištěných výsledků navrhuje opatření a doporučení ke zlepšení výsledku hospodaření. Jedná se o například o data o účtování nákladů pro stanovení bodu zvratu, cash-flow a účely benchmarkingu o investičním majetku, balance úspěšností odbytu (Eschenbach, 2012).

### **2.2.7 Controlling a interní audit**

Kontrolní systém se skládá ze dvou subsystémů plánované kontroly a dohledu (Eschenbach, 2012, s. 83). Jeho hlavním úkolem je kontrola všech dokumentů týkajících se chodu podniku, správnosti, pravdivosti a evidování účetních záznamů. Cílem interního auditu a controllingu je zdokonalovat hospodárné a efektivní operace, produkty a služby, chránit zdroje před ztrátami, poškozením, podvody, chybami, dodržovat právní předpisy, vypracovávat pravdivé informace o hospodaření a tyto informace včas zveřejňovat. Audit provádí externí nebo interní pracovníci.

**Audit můžeme dělit podle různých hledisek např.:**

- dle typu - finanční audit, provozní audit, audit managementu, interní consulting (Eschenbach, 2012),
- dle času – předběžný, průběžný, následný,
- organizačního vztahu - horizontální a vertikální,
- dle vztahu kontroly k podstatě - formální a neformální,
- dle systému - plánovaná a operativní apod.

## **2.3 Controlling normativních cílů**

Normy jsou organizační mechanismy, které slouží k rozvíjení hodnot. Normativní vyjadřuje, co a jak má být. (Eschenbach, 2012, s. 113). Vedení podniku navrhuje normativní cíle (normy, vize, hodnoty), které postupuje ke schválení a poté zavádí do



pracovního procesu. Normativní management bývá identitou podniku, jehož součástí jsou vize, hodnoty, normy a kultura (Eschenbach, 2012).

### **2.3.1 Cíle a úkoly normativního controllingu**

Cílem normativního controllingu je podpora managementu, jeho úkolem je výměna názorů, poznatků, představ, kladení otázek apod., které vedou k rozvoji a prosperitě podniku. Normativní controller se stará o koordinaci mezi normativním, strategickým a operativním managementem, analyzuje slabé a silné stránky příležitostí a rizik, o podávání zpráv apod. (Eschenbach, 2012).

### **2.3.2 Metody normativního controllingu**

- moderační metoda,
- brainstorming a brainwriting,
- kontrola hodnot,
- kontrola norem,
- kontrola vzoru (Eschenbach, 2012).

#### **Moderační metoda**

Moderační metoda patří mezi metody komunikační. Cílem je nalézt rozhodnutí v pracovních skupinách nebo týmech. Zaměřuje se na kreativitu účastníků. Klade se důraz na komunikaci, diskuzi, vlastní názor, podněty, připomínky, které vedou k nalezení společného rozhodnutí nebo ke kýženým výsledkům (Eschenbach, 2012).

#### **Brainstorming**

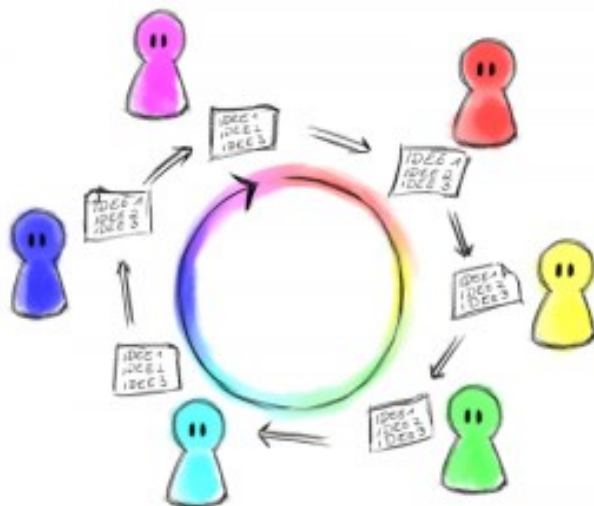
Brainstorming je heuristický nástroj, který slouží k nalezení nápadů, myšlenek nebo řešení problémů. Zpravidla bývá prováděn ve skupině v délce asi 15-30 minut. Účelem je nalézt co nejvíce možných myšlenek řešení, nápadů, postupů, které povedou k vyřešení daného problému (Eschenbach, 2012).

#### **Brainwriting**

Brainwriting je heuristický nástroj. Je to písemná obdoba brainstormingu. Vybraných šest účastníků předem seznámíme se zadáním problému, ti posléze se třemi myšlenkami předají list pětikrát dále. Účastníci nesmějí mezi sebou komunikovat. Po skončení se získá celkem 108 návrhů, na každém formuláři jsou celkem 6\*3 řešení.

Formulářů je celkem 6. Zadavatel získá databanku návrhů řešení problémů (Eschenbach, 2012).

**Obr. č. 2.3-1 Brainwriting**



Zdroj: [www.google.cz](http://www.google.cz).

### **Kontrola hodnot**

Kontrola hodnot se zabývá kontrolou schválených katalogů hodnot ex-ante a ex-post. Jedná se o porovnávání skutečně zažitých hodnot a hodnot, které požaduje vedení. Tato kontrola probíhá podle předem stanovených fází: jak se stanovuje katalog hodnot, způsob stanovení hodnoty, jakou prioritu má určitá hodnota. Provádí se dle potřeby při nedostatku komunikace, při problému v kolektivu (Eschenbach, 2012).

### **Kontrola norem**

Kontrola norem se zaměřuje na rozsah, dodržování a smysl norem. Normy musí být přesně formulované. Controlling podporuje management kvality nebo management rizik (Eschenbach, 2012).

### **Kontrola vzoru**

Kontrola vzoru je institucionalizovaný proces controllingu, který porovnává skutečně užívané vzory se vzory, které požadují vedoucí pracovníci. Tato kontrola je málo používána (Eschenbach, 2012).

## **2.4 Controlling strategických cílů**

Strategické<sup>4</sup> plánování znamená dělat opatření, hledat a rozvíjet postavení na trhu, která vedou k úspěchu podniku. Úspěšná strategie musí být výjimečná, nenapodobitelná, věrohodná (Eschenbach, 2012).

### **2.4.1 Cíle a úkoly strategického controllingu**

Strategický controller analyzuje okolí podniku, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a rizika, podporuje vývoj a rozvoj strategických cílů s podporou a využitím kreativní techniky, workshopů, koordinuje rozpracování strategií, hodnotí, provádí a kontroluje strategie (Eschenbach, 2012).

### **2.4.2 Metody strategického controllingu**

- odvětvová analýza
- analýza potencionálu
- analýza portfolia
- analýza scénáře
- strategický controlling nákladů (Eschenbach, 2012).

#### **Odvětvová analýza**

Rozvoj podniku ovlivňují různé faktory. Odvětvová analýza posuzuje specifika a vztahy v odvětvích, která ovlivňují vývoj podniku. Při analýze se zaměřujeme na potencionální konkurenty, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, tlaky prostřednictvím náhradních produktů nebo výkonů, dodavatelé mají vůči zákazníkům velkou vyjednávací sílu a naopak. Na základě analýzy se podnik rozhoduje o možnostech setrvání nebo ukončení působení na trhu. (Eschenbach, 2012).

#### **Analýza potencionálu**

Velká konkurence na trhu je důvodem hledání nových možností, kterými podnik získá náskok před konkurencí. Analýza potencionálu hledá další možnosti úspěchů, jeho silných a slabých stránek (SWOT). Odvětvová analýza a analýza okolí předchází analýze potencionálu (Eschenbach, 2012).

---

<sup>4</sup> Strategie je odvozeno od řeckého slova stratos = vojsko a agos = vůdce.

## **Analýza portfolia**

Původ této analýzy je ve finančnictví, kdy se používala pro optimální složení portfolia cenných papírů. Portfolio ve firmě znamená obchody, projekty a strategická obchodní pole. Analýza umožňuje optimální rozložení obchodní a investiční strategie (Eschenbach, 2012).

## **Analýza scénáře**

Analýza scénáře analyzuje současnou interní a externí situaci podniku a následně vytváří scénáře a možnosti dalšího rozvoje v budoucnosti (Eschenbach, 2012).

## **Strategický controlling nákladů**

Cílem podniku je vyrábět s co nejmenšími náklady při zachování kvality výrobků nebo služby, snižovat provozní náklady apod. Cílem nákladového managementu za podpory controllingu je stanovit optimální nebo minimální náklady (Eschenbach, 2012).

## **2.5 Controlling operativních cílů**

Management operativního řízení vytváří operativní plány a rozpočty, které se skládají z výkazu zisku a ztrát, výkazu cash-flow a plánované bilance. Dále zajišťuje, řídí, objednává, jedná a využívá všechny možnosti, které vedou k dosažení úspěchů a cílů. Operativní řízení doplňuje normativní a strategické řízení. Hlavním cílem operativního řízení je rentabilita, produktivita, hospodárnost a likvidita (Eschenbach, 2012, s.201-202).

### **2.5.1 Cíle a úkoly operativního controllingu**

Operativní controlling se zaměřuje na kontrolu efektivního, účelného a hospodárného nakládání s finančními prostředky, kontrolu produktivity práce, informuje o plánech, cílech a výsledcích, koordinuje plánování, podílí se na sestavování rozpočtu, navrhuje opatření ke zlepšení hospodárnosti, efektivity, produktivity (Eschenbach, 2012).

### **2.5.2 Metody operativního controllingu**

- bilanční analýza,
- operativní controlling nákladů a výkonů,
- investiční controlling,
- hodnotové ocenění podniku,
- controlling likvidity (finanční) a pracovního kapitálu (Eschenbach, 2012).

## **Bilanční analýza**

Bilanční analýza vyhodnocuje a poskytuje informace managementu o hospodaření, finanční situaci podniku, o stavu investičního majetku, na jejichž základě rozhoduje o dalším vývoji podniku, tvorbě koncepce, strategie, plánování finančních toků. Bilanční analýza pracuje s informacemi, které získává z ukazatelů Cash-Flow, Quick testu, splácení dluhů, ROI (návratnost investic). Bilanční analýzu rozdělujeme na analýzu finančního hospodaření a analýzu hospodářského výsledku (Eschenbach, 2012).

## **Operativní controlling nákladů a výkonů**

Operativní controlling nákladů a výkonů se zaměřuje na krátkodobá rozhodnutí, na operativní porovnávání plánovaných a skutečných nákladů. Ke zjištění nákladů používáme např. metodu analýzy bodu zvratu, zjištění cenových hranic, optimalizace výrobních programů. Kritéria pro tvorbu kalkulace jsou hospodárnost, přesnost, aktuálnost apod. Úkolem controllingu je optimalizovat, popřípadě nalézt úspory nákladů a výkonů (Eschenbach, 2012).

## **Investiční controlling**

Investice je proces tvorby kapitálu, který vzniká vložením finančních prostředků za účelem vytvoření nových statků. Návratnost investic zjišťujeme pomocí výpočtu hodnocení investic – statický a dynamický postup.

### **Metody hodnocení investic:**

- **Statický postup** – vklady a výplaty se přepočítávají na průměrné náklady a výnosy bez časového období. Nezohledňuje faktor času a jeho vliv na hodnotu peněz.
- **Dynamický postup** – zohledňuje působení faktoru času a částečně i faktoru rizika. Riziko posuzujeme pomocí kalkulační úrokové sazby (Eschenbach, 2012).

Investiční controlling podporuje, konzultuje, kontroluje, řeší problémy s plánováním investic.

Úkolem investičního controllingu je rovněž na základě výsledků hodnocení investic (statický a dynamický postup) kriticky posoudit navrhované investice. Efektivní umístování finančních zdrojů vede k rozvoji a zhodnocování majetku podniku.

## **Hodnotové ocenění podniku**

Ocenění podniku vyjadřuje jeho celkovou hodnotu. Hodnota je subjektivní stanovení ceny. Je dána očekávanými budoucími příjmy podniku, které jsou diskontovány na jejich současnou hodnotu. Účelem ocenění může být zjištění rozhodovací hodnoty, rozhodčí hodnoty, argumentační hodnoty, účetní a bilanční hodnoty a daňového základu (Eschenbach, 2012, s. 241). Účel určuje hodnotu podniku. Pro oceňování podniku existuje mnoho metod. Nejvíce používanou metodou je metoda diskontovaných peněžních toků (DCF) a metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA) (Eschenbach, 2012).

Controlling by při oceňování podniku měl používat více metod, kriticky hodnotit plánování, neprovádět ocenění bez účetní kontroly, kontrolovat výsledky ocenění (Eschenbach, 2012).

## **Controlling likvidity (finanční) a pracovního kapitálu**

Controlling likvidity se zaměřuje na poskytování informací pro analýzu, plánování, kontrolu, řízení peněžních toků. Jeho cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.<sup>5</sup> Controlling je poradcem v oblasti podnikové ekonomiky. Hlavním nástrojem finančního controllingu je finanční analýza (Eschenbach, 2012).

## **2.6 Organizace a zavádění controllingu**

Organizace controllingu v podniku, ve veřejné správě, neziskové organizaci vyžaduje jiné požadavky na jeho organizaci a členění. Rozlišujeme několik způsobů organizace controllingu:

- nákup výkonu controllingu mimo organizaci,
- controlling s nebo bez funkce controllera,
- controlling jako liniová nebo štábní funkce,
- centralizace nebo decentralizace řízení (Eschebbach, 2012, s. 290).

Pro zavedení controllingu v organizaci musí existovat určité předpoklady, aby byly dosaženy požadované výsledky, které očekáváme. Mezi ně můžeme zařadit podnikovou

---

<sup>5</sup> <http://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

kulturu a řízení vyhovující controllingu, požadavek na doplnění řízení, ochotu zavést controlling, mít základní výpočetní systémy, aj. (Eschebbach,2012).

Důvody k zavedení controllingu vycházejí z normativních, operativních nebo strategických úvah. Pro zavádění controllingu se doporučuje koncepce postupného zavádění controllingu. Analýza, hodnocení, vysvětlování, informování a seznamování pracovníků přináší nejlepší výsledky. Úspěch zavedení controllingu je závislý na podpoře top-managementu a na důvěře controllera (Eschebbach,2012).

## **2.7 Vývojové trendy v controllingu**

Controlling se, jako jiné systémy, vyvíjí a rozšiřuje o nové poznatky vědy a techniky. Mezi nové trendy v oblasti controllingu patří např. neurocontrolling, controlling s podporou informačních a komunikačních technologií. A jaká je budoucnost controllingu v dalším období? Controlling jako průzkum, jako strážce hodnot, jako projektový manažer, jako aplikovaná podniková ekonomika, jako řešitel, jako Risk and Opportunity Officer, controlling pro pracovníky ve svobodném povolání, atd. (Eschebbach,2012).

Jedním ze subsystémů controllingu je reporting. Reporting je systém vnitropodnikových výkazů a zpráv pro kontrolu, vyhodnocování vývoje hospodaření, k plánování, k rozhodování o opatřeních ke zlepšování výkonnosti podniku. Součástí reportingu je stanovení kritéria řízení výkonností k porovnávání cílů a úkolů. Výkazy výsledků a zpráv můžeme členit podle skupin, výkonů, středisek, apod. Reporting klade důraz na výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o podniku. Tyto informace jsou určeny pro nejrozličnější skupiny externích a interních uživatelů. Poskytnuté informace musí být přesné, pravdivé, spolehlivé a musí být poskytnuty včas ( Šoljaková, 2010).

## **2.8 Vymezení pojmu manažerské účetnictví**

Manažerské účetnictví se ve své podstatě zaměřuje na sběr, třídění, agregaci, analýzy a prezentaci finančních a nefinančních informací, které mají za cíl podporovat vedení podniku v procesu rozhodování, plánování, kontroly, tedy řízení.

Informace z účetního systému slouží potřebám více příjemců. Z tohoto hlediska bychom mohli účetnictví rozdělit do tří nezávislých subsystémů (Král; 2010):

- *Finanční účetnictví* – má za úkol věrně zobrazovat hospodářskou skutečnost společnosti. Výstupní informace o situaci společnosti jako celku jsou určeny zejména pro externí uživatele (peněžní ústavy, obchodní partneři, investoři, úřady, zaměstnanci). V České republice je regulováno státem.
- *Daňové účetnictví* – slouží především takovým uživatelům, kteří zkoumají správnost vykazování z daňového pohledu (finanční úřad, zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení).
- *Manažerské účetnictví* – je interní záležitostí společnosti, které má za úkol majitelům, respektive managementu společnosti, usnadnit rozhodování a řízení. Na rozdíl od účetnictví finančního nepodléhá žádnému právnímu rámci. Struktura a využití manažerského účetnictví je plně v kompetenci podnikového managementu.

### 2.8.1 Management

Hlavním úkolem managementu<sup>6</sup> je plánování, organizování, řízení a kontrola organizačních činností, koordinace činností k dosažení vytčeného cíle, efektivity, hospodárnosti. K dosažení všech cílů podniku musí být management aktivní na všech úrovních podnikového řízení – normativního, strategického i operativního. Řídící pracovníci plní sedm klíčových úkolů, a to péče o hodnoty, stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizování, kontrola, podpora a rozvoj lidí (Eschenbach, 2012, s. 11).

#### Dělení managementu:

- *TOP management*: (management třetího stupně, vrcholní řídící pracovníci) plní úkoly nebo činí opatření týkající se celého podniku, nejsou delegována na nižší management (Eschenbach, 2012).
- *Střední management*: (management druhého stupně, např. manažeři závodů). Zodpovídá za provádění plánů a cílů vrcholového managementu. Zabývá se střednědobým plánováním, jejich rozhodnutí ovlivňuje řízený útvar či jednotku<sup>7</sup>.
- *Nižší management*: (management prvního stupně, např. mistr, vedoucí oddělení). Odpovídá za přidělování pracovních úkolů, dohlížení na jejich plnění, řeší pracovní

---

<sup>6</sup>manage = vést, řídit, vládnout, uskutečňovat, regulovat, atd.

<sup>7</sup> <http://www.elseaz.cz/slovník/stredni-management-middle-management/>



záležitosti na pracovišti, získává podněty od zaměstnanců, spolupracuje se středním managementem. Mají odborné a technické vědomosti<sup>8</sup>.

### 2.8.2 Pojem manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci (vykazování) informací, a to takovým způsobem, který umožní řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici (Fibírová, 2007, s. 25).

Souhrnným termínem manažerské účetnictví bývá pojmenována celá řada informací (zvláště o nákladech), které jsou následně použity pro řízení společnosti.

Do manažerského účetnictví spadá okruh takzvaného vnitropodnikového účetnictví. Vnitropodnikové účetnictví se zabývá účtováním o nákladech a výnosech podle místa a času vzniku a podle vztahu k odpovědnosti za jejich vznik. Dalším okruhem, který spadá do manažerského účetnictví, je účetnictví nákladové (zejména účtování o nákladech na jednotlivé výrobky, výkony a zakázky). Poslední oblastí manažerského účetnictví jsou kalkulace (normy a normativy, vnitropodnikové a prodejní ceny, kapacitní a jiné propočty). (Hunčová; 2007).

- *Vnitropodnikové účetnictví (VPÚ)* je zejména ta část manažerského účetnictví, která využívá standardní účetní metody na účtech (MD/D). Je to v určitém slova smyslu pojetí mezi účetnictvím finančním a manažerským, neboť slouží k přenosu účetních dat o ocenění vlastních výkonů do účetnictví finančního, a v tomto rozsahu podléhá účetní regulaci (z tohoto důvodu je často chápáno jako součást finančního účetnictví). Avšak pokud se věnuje ocenění výkonů na vyšší úrovni, než prosté vlastní náklady, slouží plně potřebám manažerského řízení.
- *Nákladové účetnictví* se zabývá zejména informacemi o nákladech. Jeho výstupy poslouží jako základ pro předběžné i výsledné kalkulace (kalkulace pro výrobu, zásobování, skladové hospodářství, obrat zásob a podobně). Prvotním zadáním nákladového účetnictví byla kontrola skutečných vlastních nákladů, které byly následně použity pro cenotvorbu.

---

<sup>8</sup> <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/nizsi-management/>

- *Kalkulace* jsou podstatnou a svébytnou součástí manažerského účetnictví. Jsou nezbytné na všech úrovních. Používají se také ve finančním účetnictví jako takovém pro stanovení vlastních nákladů či oceňování zásob na skladě metodou aritmetického průměru a podobně (Hunčová; 2007).

### 3. Organizace stavební zakázky

V této části bakalářské práce je podroben zkoumání průběh stavebních zakázek ve společnosti Trakce a.s. se zaměřením na jejich vyhodnocení z hlediska ziskovosti. Dále pak předvést na konkrétní zakázce postupy při sledování nákladů, vymezit problémy, které vznikají již na začátku celého procesu zakázky, zejména však při její samotné realizaci a navrhnout doporučení pro úpravu stávajících výkazů tak, aby pomohly poskytovat relevantní data potřebná managementu společnosti k rozhodování a řízení podniku.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Trakce, a.s. je stavební společností a je jedním z největších dodavatelů v oblasti elektrotechniky, energetiky, montáží trakčního vedení, zabezpečovací a sdělovací techniky v dopravě, která působí na území České, Slovenské a Polské republiky

Již od svého založení v roce 1992 získala pověst dynamické a ekonomicky stabilní stavební firmy. Společnost disponuje dostatečným technickým i montážním zázemím a její zaměstnanci jsou kvalifikovaní odborníci.

Obr. č. 3.1-1 Logo společnosti



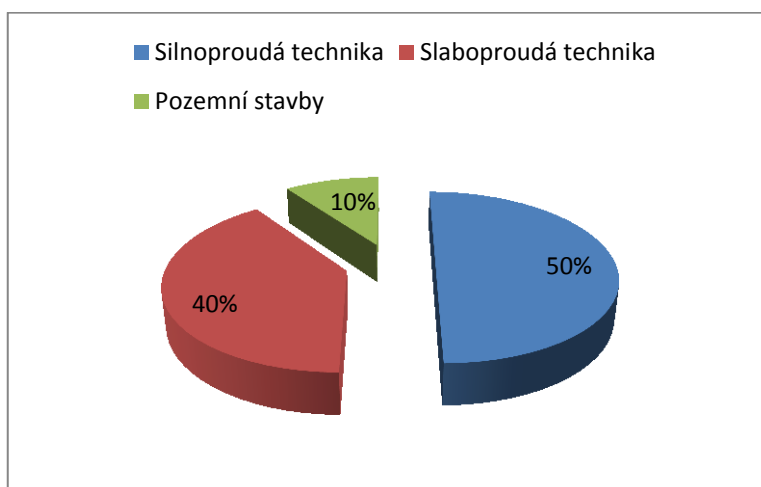
Zdroj: společnost Trakce a.s.

Ve snaze nabídnout investorům i objednatelům co nejvyšší úroveň, zaměřila se společnost na komplexnost nabízených služeb, a je tak schopna zajistit vše od zpracování záměru, projektové dokumentace, přes přípravu staveb, vlastní realizace staveb a uvedení do provozu až po dodání výstupních revizních zpráv, zajištění komplexních zkoušek předávaného zařízení i s jeho následným servisem. Využívá k tomu vlastního střediska vývoje, jehož produkty jsou využívány zároveň v železniční i městské dopravě.

V současné době firma nabízí produkty a služby z oblasti silnoproudé a slaboproudé techniky a pozemních staveb. V oblasti *silnoproudé techniky* se jedná zejména o montáž, údržbu a opravy trakčního vedení, montáž trafostanic a měníren, silnoproudé rozvody, silniční křižovatky nebo montáž veřejného osvětlení. Dalším segmentem nabízených produktů a služeb je *slaboproudá technika*, která se zabývá instalací a servisem

sdělovacích a zabezpečovacích zařízení drah a vleček, telekomunikací, slaboproudými rozvody, optickou a metalickou kabelizací, počítači a počítačovou sítí, EZS, EPS, CCTV a KV. Už ne tak zásadní, nicméně důležitou součástí, jsou *pozemní stavby*. Toto oddělení má na starosti výstavbu bytových a nebytových prostor, stavby na klíč, rekonstrukce staveb, revitalizace staveb, zateplování budov nebo třeba výměnu oken. Samozřejmě největší podíl na celkové tržbě společnosti Trakce a.s. mají divize elektro a zabezpečovací techniky. Tento podíl je graficky znázorněn na grafu č. 3.1.-1

**Graf 3.1-1** Podíl nabízených produktů a služeb na tržbě



Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost Trakce a.s. zaměstnává cca 150 pracovníků, z toho 13 pracuje v oddělení vývoje. Integrovaný systém řízení zahrnuje systém managementu jakosti, environmentální management a management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Ředitelem společnosti je Mgr. Jiří Rýc, který je zároveň místopředsedou představenstva. Představenstvo má 3 členy, dozorčí rada je rovněž trojčlenná. Příloha č. 1 znázorňuje zjednodušenou organizační strukturu společnosti.

### ***Postavení firmy v odvětví***

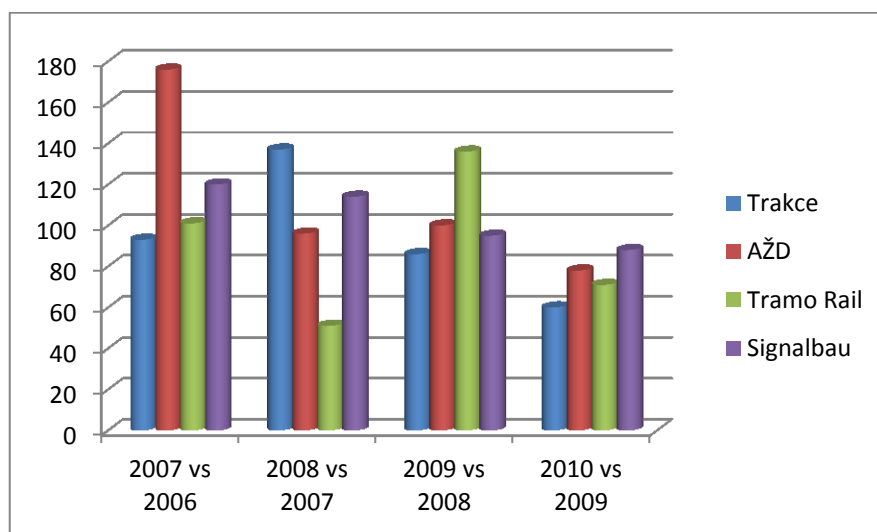
Firma v současné době prochází fází definice strategie. V době ekonomické recese a také v době, kdy stát silně omezil výdaje plynoucí do restrukturalizace dopravy, se management snaží proniknout do soukromé sféry dopravních podniků a realizovat zakázky v Polsku. Z tohoto důvodu byla také v sousedním Polsku zřízena organizační složka

společnosti Trakce a.s., která zastřešuje obchod právě na tamním trhu. Negativním specifikem projektů v Polsku jsou velmi hodnotné zakázky, avšak s nízkou ziskovostí. Navíc je tam vysoká závislost na jednom zákazníkovi, což je riskantní.

Pro hodnocení společnosti byla použita data dostupná z otevřených zdrojů. Pro přehlednější orientaci byly vybrány další tři firmy, které působí ve stejném oboru podnikání. AŽD je velkou firmou, která dosahuje až desetkrát vyšších tržeb, Tramo Rail je naopak malá firma s 22 zaměstnanci. Srovnatelná, co do počtu pracovníků, je společnost Signalbau. Pro porovnání jsou v řadě případů použity poměrové ukazatele, takže velikost nehraje až takovou roli. Ve vzájemném porovnání jednotlivých roků a firem může být nepřesnost vzhledem ke skutečnosti, že každá používá jiný finanční rok. Což je dalším impulsem ke zlepšení.

Jak jednotlivé firmy dokázaly reagovat na vývoj situace na trhu, ukazuje následující graf.

**Graf 3.1-2 Index tržeb**

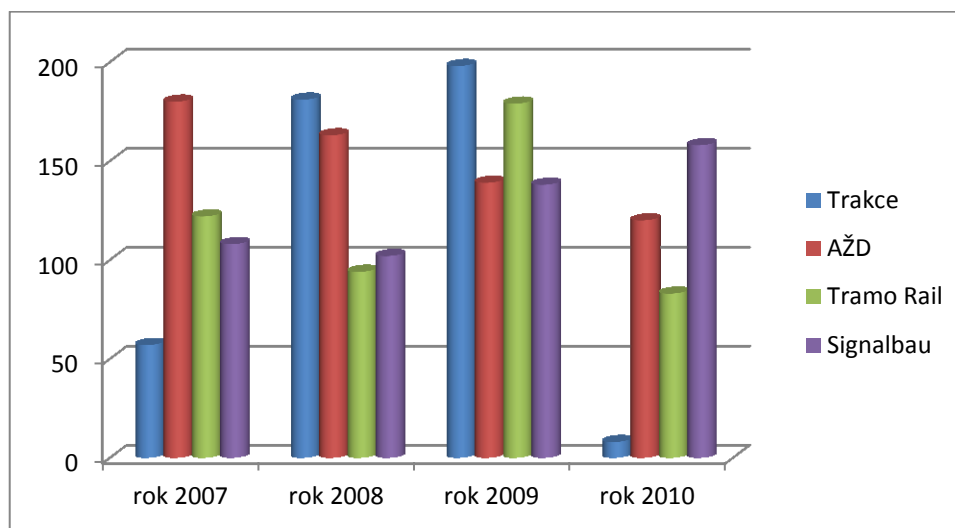


Zdroj: vlastní zpracování.

Je vidět, že celkový obor klesá, ale společnost Trakce v posledních letech klesala nejrychleji.

Zisk na pracovníka byl v minulých letech nadprůměrný a za poslední uzavřené období se propadl, jak ukazuje následující graf.

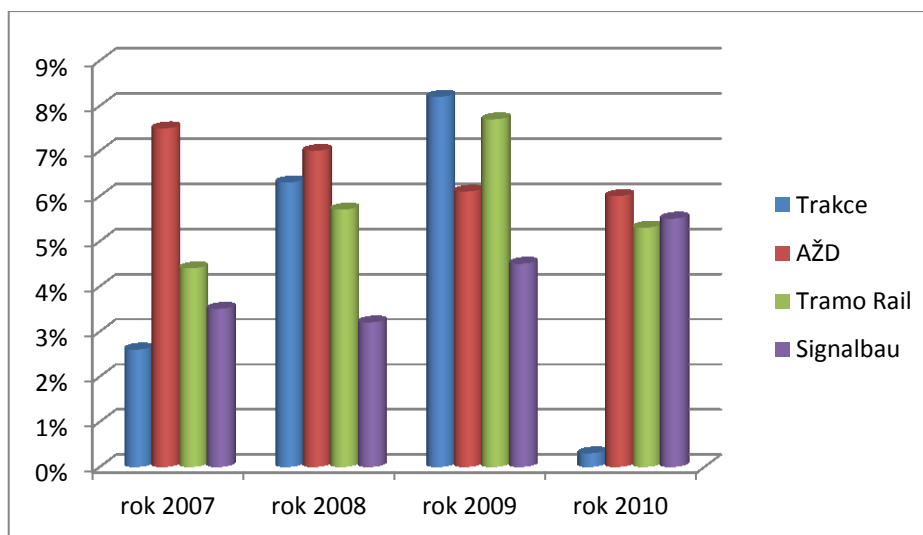
**Graf 3.1-3** Zisk na pracovníka v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování.

Ziskovost tržeb dosahovala v minulosti nadprůměrných hodnot, což ovšem může být dáno tím, že část aktiv vlastnila jiná společnost a Trakce nebyla zatěžována odpisy techniky a budov.

**Graf 3.1-4** Ziskovost tržeb



Zdroj: vlastní zpracování.

## 3.2 Průběh zakázkového řízení

Každá stavební zakázka prochází v praxi určitým životním cyklem, který se až na drobné rozdíly nemění. Jednotlivé úkony jsou podmíněny okolnostmi stavby, platnou legislativou či vnitropodnikovými standardy.

### 3.2.1 Časový horizont zakázky

Modelový průběh zakázky začíná na poptávce objednatele. Dodavatel, který má zájem podílet se na poptávané zakázce, zkalkuluje cenu a vytvoří soutěžní nabídku. Ta je následně přihlášena do soutěže či výběrového řízení. V případě, že nabídka splňuje náležitosti požadované objednatelem, je sepsána smlouva o dílo a následuje předání a převzetí staveniště. Důležitým krokem celého procesu zakázky je samozřejmě samotná realizace stavby (nevyjímaje přípravu technické dokumentace také kontrolu). Dalším aspektem, který je nutno zmínit, je případná smlouva o dílo se subdodavateli. Po ukončení realizace stavby následuje fakturace zrealizovaných prací. V případě dlouhodobějších zakázek se jedná o fakturace dílčí. Neméně důležitým krokem je provedení zkoušek, revizí nebo zkušebního provozu a závěrečným úkonem v cyklu zakázky je předání, převzetí prací díla objednatelem.

### 3.2.2 Výběrové řízení a kalkulace ceny

Stanovení ceny zakázky ve stavebnictví je mnohem složitější, než je tomu v jiných oblastech. Obecně lze stavební zakázky rozdělit na zakázky veřejné a soukromé.

Problematika *veřejných zakázek* je řešena zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen ZVZ), který upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek. Vymezuje obecná ustanovení (zadavatel, veřejná zakázka, rámcová smlouva), ale také definuje řízení (druhy, zahájení a průběh, lhůty, námítky a další). Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.<sup>9</sup>

Mimo to, že zákon definuje veřejnou zakázku obecně, setkáváme se v § 9 odst. 1 ZVZ s konkrétní definicí pojmu veřejné zakázky na stavební práce. Za veřejnou zakázku na stavební práce se považuje veřejná zakázka, jejímž předmětem je provedení stavebních

---

<sup>9</sup> § 7 odst. 1 Zákona o veřejných zakázkách

prací týkajících se činností uvedených v příloze č. 3 k ZVZ (např. demolice, průzkumné práce, výstavba budov, montážní práce, pronájem stavebních strojů) a s nimi související projektová nebo inženýrská činnost nebo zhotovení stavby, která je výsledkem stavebních či montážních prací a je jako celek schopna plnit samostatnou technickou či ekonomickou funkci.<sup>10</sup> Pokud je třeba k realizaci veřejné zakázky poskytnutí nezbytných dodávek a služeb, považují se tyto taktéž za veřejnou zakázku na stavební práce.<sup>11</sup>

Na stavební zakázky je investory vyhlašována soutěž, neboli výběrové řízení.

Účast ve výběrovém řízení a jeho průběh je velmi složitý a zdoluhavý proces. K tomu, aby se společnost mohla vůbec zúčastnit výběrového řízení, musí včas získat informace o chystaných soutěžích. Pro zajištění účasti ve výběrových řízeních (výběr z omezeného počtu investorů) provádí společnost Trakce a.s. aktivní obchodní politiku. Ředitel udržuje průběžně kontakty se zástupci investorských organizací, obcí a vyšších dodavatelů v oblasti působnosti společnosti. Úkolem obchodního oddělení je neustálé sledování zejména webových stránek potencionálních zadavatelů. Zatímco menší zakázky najdeme zejména na webových stránkách profilu jednotlivých zadavatelů, velké zakázky, zejména takových zadavatelů jakými jsou Správa železniční dopravní cesty, s. o., České dráhy a.s. nebo Ředitelství silnic a dálnic ČR, jsou uveřejňovány ve Věstníku veřejných zakázek, který je nutné neustále sledovat ve snaze dozvědět se o vypsáních tendrech co nejdříve. Obchodní zástupci také pravidelně navštěvují partnery v tomto odvětví s cílem vytvoření stálého okruhu zákazníků, a také proto, aby měli aktuální informace z trhu.

Dle potřeby je případným investorům zaslána nabídka kapacit pro daný rok. Nabídka je zpravidla doplněna v oblasti referenčních staveb a informačním materiálem.

Zde je spatřována výhoda společnosti Trakce a.s., neboť se na trhu pohybuje dlouhá léta a vzájemná síť kontaktů jak mezi potencionálními investory, tak i mezi konkurencí, je stálá a pevná. Soukromá sféra výběrových řízení se nemusí řídit zákonem, takže proniknout a následně získat zakázku na tomto poli je úkol o to složitější. Zde hrají kontakty a dobré vztahy mezi zadavateli a zhotoviteli zásadní roli.

Při výběrovém řízení objednatel vznáší své požadavky, které se dodavatel snaží splnit. Prvním a velmi důležitým úkolem je zde správné nacenění stavební zakázky. Ve

---

<sup>10</sup> § 9 odst. 1 Zákona o veřejných zakázkách

<sup>11</sup> § 9 odst. 1 Zákona o veřejných zakázkách



společnosti Trakce a.s. kalkulaci ceny zakázky tvoří cena materiálu, práce a stanovení marže zakázky. Stanovení ceny materiálu je ve většině případů provedeno formou poptávky u vybraných dodavatelů, stanovení ceny prací je odvozeno z ceníku RTS Built. Součtem těchto cen pak vznikne hrubá nákladová cena zakázky.

Problémem je pak stanovení % marže zakázky, pro kterou nejsou stanovena pravidla. Při stanovení marže vychází společnost zpravidla ze zkušeností nebo znalostí konkurenčního prostředí. Chybí pravidla pro stanovení % u různě velkých zakázek s ohledem na objem tržeb zakázky, resp. objem hrubé marže zakázky, případně pravidlo s ohledem na dobu trvání realizace zakázky nebo strukturu nákladů zakázky, tzn. poměr práce a materiálu.

Při stanovení % marže rovněž není zohledňována spotřeba režijních nákladů konkrétní zakázkou a filozofie % marže je taková, že suma těchto marží za rok musí pokrýt zbylé režijní (fixní) náklady firmy a zisk.

Jako samostatný problém v doporučených % marže je pak její výše u různých obchodních situací (významnost zákazníka, významnost zakázky, jedinečnost dodávky, znalost obchodní situace dodavatele/zákazníka atd.).

### **3.2.3 Dodržení rozpočtu zakázky**

Zde je důležitý proces správného přiřazení všech nákladů a výnosů zakázce. K tomuto slouží v informačním systému modul zakázek, metodika samotného účetnictví a likvidace faktur formou work-flow.

Ve společnosti je používán informační systém Helios, ve kterém je vedeno účetnictví s modulem zakázek. Tato informační podpora pro oblast zpracování kalkulací nákladů, vyhodnocování ziskovosti, případně přesnější cenotvorbu je velmi dobrá. Struktura účetních dat je poměrně detailní a přehledná, struktura analytických účtů (cca 130 nákladových účtů) je přehledná, včetně struktury středisek (cca 20).

Účetnictví je strukturované mimo běžnou druhovou a analytickou strukturu také střediskově a zakázkově. Každý náklad musí být zaúčtován na konkrétní středisko, každý přímý náklad na konkrétní provozní zakázku, případně na některé vybrané náklady na zakázku neprovozní.

Tento způsob přiřazování nákladů se zdá být vyhovující, pravidla jsou nastavena logicky a zbývá pouze disciplinovanost odpovědných pracovníků za likvidaci faktur.

Samotné vyhodnocení dodržení rozpočtu zakázky je pak možné vygenerovat v modulu zakázek, kde je možné v detailu, až do účetního dokladu, dohledat konkrétní náklad, který byl na zakázku naúčtován, a to jak náklad materiálový, tak mzdový náklad provozních pracovníků.

### **3.2.4 Smlouva o dílo**

Smlouva o dílo s objednatelem je velmi důležitým prvkem celého cyklu stavební zakázky. Ve smlouvě jsou stanovena nejen ujednání a pravidla, ale také vymezení týkající se jak investora, tak zhotovitele stavebních prací. Finální znění smlouvy je nutné pečlivě připravit, protože je v konečné fázi důležitou podmínkou očekávaného výsledku stavební zakázky. Nevýhodně sepsaná a podepsaná smlouva může způsobit společnosti značné problémy.

Smlouva o dílo obsahuje zpravidla tyto náležitosti:

- informace o objednateli a dodavateli,
- předmět díla,
- podklady a projektová dokumentace k provedení díla,
- cena díla,
- doba plnění,
- povinnosti a práva smluvních stran.

Vzhledem k tomu, že smlouva o dílo je sepisována na základě občanského zákoníku, je vhodné, aby společnost zaměstnávala pro tyto účely specialistu. Pro Trakce a.s. je navíc ekonomicky výhodné mít vlastního právníka v pracovním poměru s ohledem na problematiku a oblast, v jaké se pohybuje. Advokát navrhuje smlouvy, ale také analyzuje a verifikuje smlouvy navržené druhou smluvní stranou.

Samozřejmě společnosti, pro které je varianta zaměstnávat vlastního právníka ekonomicky nevýhodná, mají možnost uzavřít dohodu s externím advokátem na poskytování právních služeb. Předchází se tak zbytečným chybám a následným problémům.

Ještě před podpisem smlouvy o dílo provádí pověření pracovníci tzv. přezkoumání obchodní smlouvy. Jde tedy o kontrolu údajů zanesených ve smlouvě jednotlivými specialisty, kteří mají na starosti danou oblast. Formulář přezkoumání obchodní smlouvy je

zachycen v příloze č. 2. Při přezkoumání návrhu smlouvy (zejména u textů dodaných protistranou) je třeba věnovat pozornost zejména:

- přesné specifikaci předmětu a rozsahu prací, včetně vymezení kvalitativních podmínek a požadavků na rozsah provádění kontrolních zkoušek,
- termínům výstavby a přesné specifikaci důvodů k prodloužení termínu, jakož i způsobu jejich dokladování a projednání,
- termínu a rozsahu předání projektové dokumentace,
- termínu předání staveniště a náležitostí s tím spojených,
- ceně a sazbě DPH, způsobu a podmínkám změny ceny při změně rozsahu díla a způsobu započtení inflace,
- hodinovým cenám pokud jsou ve smlouvě uvedeny,
- způsobu evidování a potvrzování víceprací a jejich schvalování,
- sankcím za nedodržení smluvních dílčích i konečných termínů, pokud jsou ve smlouvě uvedeny,
- definici dokončení stavby (doba nutná k odstranění vad a nedodělků nebránících a neohrožujících bezpečnost se nezapočítává do smluvní doby provádění stavby),
- způsobu fakturace,
- lhůtě splatnosti faktur,
- výši a termínu zádržného<sup>12</sup>,
- způsobu předání a převzetí díla a požadované dokumentace s tím spojené, vč. atestů a výsledků zkoušek,
- záruční době diferencované podle druhu prováděné konstrukce (práce) a vymezení podmínek, za kterých se záruka neposkytuje,
- postupu a lhůtám při reklamaci,
- požadované době záruky,
- u firem, s kterými nebyla dosud společnost v obchodním styku, požadavek složení zálohy před zahájením dodávek nebo platby v hotovosti,
- podmínkám odstoupení od smlouvy.

Všechny rozpory zjištěné při kontrole smlouvy obě strany projednají, a pokud výsledný text smlouvy odpovídá požadavkům společností a smlouva byla přezkoumána,

---

<sup>12</sup> Zádržné neboli pozastávka je pozastavení části platby do doby splnění podmínek určených ve smlouvě.

podepíše ředitel spolu s protistranou smlouvu a každý si ponechá nejméně jeden výtisk (smlouvy s dodavatelem je zpravidla možné uzavřít až po podepsání smlouvy se zákazníkem).

Každá nová smlouva o dílo je identifikovatelná číslem. Číslo smlouvy se skládá ze dvou údajů:

- písmeno „O“ nebo „Z“ podle toho, zda se jedná o smlouvu, ve které společnost vystupuje jako objednatel nebo zadavatel zakázky, a dále
- šestimístné pořadové číslo, které má na začátku 8 – což je číselná specifikace toho, že se jedná o stavební zakázku. Dále dvojčíslí, které specifikuje rok uzavření smlouvy a zbývající tři čísla ukazují na pořadové číslo vyplývající ze seznamu stavebních zakázek vedených v účetním systému Helios. Celé číslo zakázky pak vypadá např. takto: Z 814065 nebo O 814021

### **3.2.5 Předání, převzetí díla**

Předání a převzetí staveniště se uskuteční mezi objednatelem a zhotovitelem písemnou formou. V zápise o předání staveniště se uvedou všechny potřebné údaje a podmínky, za kterých mohou být práce zahájeny a realizovány. Potvrzení převzetí resp. předání předchází kontrola staveniště stavbyvedoucím ze strany dodavatele za účasti stavebního dozoru investora schvalovatelů. Stavbyvedoucí má při předání/převzetí díla za úkol rozpoznat a poukázat na případné nesrovnalosti na staveništi. Skýtá se zde poslední možnost vznést připomínky ohledně poměrů na budoucím staveništi. Zpravidla následuje prohlídka staveniště, kdy investor vymezí přístupové cesty, poukáže na inženýrské sítě na staveništi, to znamená přípojky na elektřinu, vodu, kanalizaci, telefonní přípojku a další. Dohodne se případná pracovní doba dělníků na stavbě (práce o víkendech a o svátcích, práce na směny atd.). Nesmí se zapomenout na skladování a likvidaci odpadů.

### **3.2.6 Smlouva o dílo se subdodavateli**

V případě, že společnost není schopná zastřešit všechny práce na stavební zakázce vlastními silami, přistupuje k nasmlouvání subdodavatelské firmy. V interním nařízení společnosti je popsán standardní postup poptávání případných subdodavatelů. Zpravidla se společnost obrací na firmy, které má ve svém portfoliu dodavatelů, a se kterými dlouhodobě spolupracuje. Výhodou je především to, že mají vybudovaný dlouholetý vzájemný vztah, tudíž vědí, co kdo může nabídnout a co lze očekávat.

U státních stavebních zakázek je často nastavena míra prací, které lze na subdodavatele přenést. Obvykle se jedná o procentuální koeficient celkové hodnoty stavební zakázky. U zakázek soukromých vesměs limit nastaven není, takže se občas stane, že po vysoutěžení zakázky se kompletně celý soubor přenesou na subdodavatele. Samozřejmě s určitým profitem pro společnost.

Poptávání subdodavatelských firem je v kompetenci obchodního oddělení.

### **3.2.7 Stavební deník**

Nedílnou součástí každé stavby je stavební deník. Dnem předání a převzetí staveniště je stavbyvedoucí povinen z pověření vedení stavby (dále jen stavbyvedoucí) vést stavební deník. Společnost Trakce a.s. používá standartní předtisk běžně dostupný na trhu.

Každý list stavebního deníku musí být zřetelně označen číslem zakázky, číslem nákladového střediska a názvem stavby. Na každém listu musí být vyznačeno pořadové číslo v deníku.

Do stavebního deníku jsou zhotovitelem zapisovány všechny skutečnosti, které jsou rozhodující pro průkaz jakosti, množství a časového postupu prací v souladu se schválenou dokumentací a pro jejich posouzení ostatními účastníky výstavby a orgány státní správy. O některých skutečnostech mohou být vedeny zvláštní záznamy, které tvoří součást deníku (protokol o převzetí apod.)

Do deníku jsou průběžně zapisovány denní záznamy. Listy (jak pevné, tak průpísové) musí být řádně očíslovány. Na pevném listu musí být stejné číslo, jako na dvou průpísech (pokud se strany nedohodnou na větším počtu průpísů).

Na prvním listu dané stavby stavbyvedoucí uvede:

- název a sídlo objednatele, příp. projektanta,
- identifikační údaje stavby podle dokumentace,
- číslo smlouvy,
- vedení deníku.

Denní záznamy čitelně zapisuje a podepisuje pověřený stavbyvedoucí, popř. jeho zástupce, zásadně též den, kdy byly práce provedeny nebo kdy nastaly okolnosti, které jsou předmětem zápisu. Výjimečně je možno provést záznam a podepsat jej nejpozději následující den.

Pracovníky, kteří jsou pověřeni činit zápisy do deníku a rozsah jejich pověření, uvede objednatel a zhotovitel na úvodním listu stavebního deníku.

Zhotovitel uloží druhý průpis denních záznamů odděleně od prvopisu tak, aby byl k dispozici v případě ztráty prvopisu, a to ve svazku dokumentace, vedené na stavbě. První průpis (v případě požadavku zákazníka originál) předá stavebnímu dozor.

Stavební dozor nebo jeho asistent sleduje a prověřuje obsah deníku a k zápisům připojuje neprodleně své stanovisko.

Deník musí být k dispozici na staveništi. Deníky uchovává zhotovitel pět let od uplynutí garančních lhůt, pokud smlouva o dílo nestanoví jinak.

Obsah zápisů provedených účastníky výstavby do deníku a jimi vzájemně potvrzených (podpisem v deníku) se považuje za součást dokumentace stavby.

Do deníku se zaznamenávají denně tyto údaje:

- údaje o počasí,
- údaje o nasazení vlastních, pronajatých i dodavatelských strojů,
- evidence dodaného a spotřebovaného materiálu,
- množství a jakost provedených prací,
- pokud se práce účtuje hodinovou sazbou také údaje o pracovní době s vyznačením přerušení práce, údaje o počtu přítomných pracovníků, údaje o počtu odpracovaných hodin.

Dále se do deníku mohou zaznamenávat tyto okolnosti:

- převzetí staveniště (pracoviště), zahájení stavby, zahájení, přerušení nebo zastavení prací s odůvodněním,
- údaj o změně v osobě vedoucího pracovní čety,
- údaje o výzvě k prověrce prací, které v dalším postupu prací budou zakryty nebo se stanou nepřístupným,
- veškeré skutečnosti, které mohou mít nepříznivý vliv na uplynulý průběh prací, zvláště zpoždění dodávek a nedodržení jejich jakosti, jakož i okolnosti ovlivňující smlouvené lhůty a termín uvedení stavby do provozu (užívání), její parametry a celková úroveň,
- odchylky prováděných prací od dokumentace s odkazem na předchozí ujednání mezi účastníky výstavby a jejich zdůvodnění,

- požadavky objednatele a stavebního dozoru, zvláště pokud jde o odstranění závad a lhůty, ve kterých mají být závady odstraněny, přitom je vždy třeba připojit stanovisko zhotovitele,
- závažné události pro práce a škody způsobené na pracích deštěm, povodněmi, ledy, větry, požáry atd., dále úrazy, k nimž došlo,
- povolení zahájit stavbu a jejich změny.

### **3.2.8 Fakturace provedených prací**

Stavbyvedoucí je povinen v průběhu celého trvání stavby zápisem ve stavebním deníku dokumentovat veškeré práce a projednání s odběratelem, odsouhlasit jejich rozsah a ceny, odsouhlasit výkazy výměr a kubatur, soupisy provedených prací a zjišťovací protokoly dodavatelů.

Na základě stavebního deníku stavbyvedoucí zpracovává podklady pro fakturaci v rozsahu a formě dané smlouvou o dílo.

Obvykle je základním podkladem soupis provedených prací (viz příloha č. 3), který má společnost Trakce a.s. zpracovaný v elektronické podobě. Pokud se zpracovává, musí obsahovat všechny nezbytné údaje, tj.

- provádějící společnost (organizační jednotka),
- přesná identifikace stavby a objektu,
- období, ke kterému se soupis vztahuje,
- identifikaci položky (konstrukčního prvku),
- měrnou jednotku,
- provedené množství,
- cenu za měrnou jednotku,
- cenu za provedené množství.

Dále se doporučuje uvádět u každé položky množství provedené od počátku stavby a tomu odpovídající cenu.

Současně se soupisem prací se - podle požadavku investora - zpracovává zjišťovací protokol o provedených pracích (viz příloha č. 4), který obsahuje zejména:

- přesnou identifikaci (název, adresa, IČO, DIČ) zhotovitele a objednatele,
- přesnou identifikaci stavby (objektu),

- období, ke kterému se vztahuje,
- cenu za práce provedené v daném období,
- cenu za práce provedené od počátku stavby,
- datum a podpisy zástupců objednatele a zhotovitele,
- výši event. záloh a pozastávek.

Při počítačovém zpracování je se souhlasem objednatele možno oba dokumenty, tj. soupis prací a zjišťovací protokol, sloučit do jednoho. Ten však musí obsahovat všechny výše uvedené povinné údaje.

Po ukončení rozsáhlé stavby, během níž bylo vystaveno několik dílčích faktur, je zpracována konečná faktura. V tomto případě se v tomto soupisu prací odečtou všechny do té doby vyfakturované částky a zřetelně se vyznačí objem prací zbývajících k proplacení. Soupisy prací a zjišťovací protokol nechá stavbyvedoucí potvrdit zástupcem odběratele, kterému ponechá jeden výtisk. Další kopii založí do svazku dokumentace stavby.

Zásadním se zdá být klauzule týkající se pozastávek. Pozastávka neboli zádržné je forma zadržení finančních prostředků do doby vypořádání smluvně ujednaných náležitostí. Jedná se o procentuální část z ceny díla (ve společnosti Trakce a.s. je výše pozastávek zpravidla 10%), přičemž první část zádržného uhradí objednatel po odstranění vad a nedodělků, druhá část pozastávky je vyrovnána většinou po uplynutí záruční lhůty. O vyplacení zádržného musí dodavatel objednatele požádat písemně.

### **3.2.9 Zkoušky, revize, zkušební provoz**

Zkoušky a revize jsou rozděleny podle jednotlivých úseků a prováděny nezávisle na jejich další technologii a na souhrnném předání celé stavby. Při předání dokončené zakázky je provedena revize elektro a také technickobezpečnostní zkouška. Toto probíhá dle předepsaných pravidel (obvykle dle ČSN), jejichž dodržení je nezbytnou podmínkou pro uznání platnosti zkoušky.

Každé jednotlivé zkoušky se musí zúčastnit jak odpovědný pracovník za dodavatele, tak pracovník objednatele. V případě, že se na práci podílela i třetí strana – subdodavatel – musí se zkoušky účastnit také jeho zástupce.



## 4. Konkrétní stavební zakázka

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, každá zakázka prochází více méně stejným životním cyklem. V této kapitole bude zhodnocena vybraná zakázka z pohledu controllingu včetně poukázání na nedostatky, jaké s sebou v průběhu stavby přináší. Také zde budou nastíněna případná doporučení, jak do budoucna chybám předcházet a jaké nástroje by eventuálně mohly pomoci při reportingu pro management společnosti.

### 4.1 Analýza konkrétní zakázky

Ve společnosti Trakce a.s. jsou z pohledu controllingu jednotlivé zakázky rozděleny podle času. Jedná se jednak o zakázky krátkodobého charakteru, kdy se stavební projekt zrealizuje do jednoho měsíce od začátku stavby. Druhou variantou zakázek z pohledu času jsou pak projekty dlouhodobé – řádově se jedná o měsíce a roky. K analýze byla vybrána zakázka dlouhodobého charakteru, u které je právě díky její delší životnosti větší pravděpodobnost odchylek od rozpočtu a harmonogramu. Pro controlling zde vzniká prostor pro reakci a tím také případný zásah managementu, který tak může pružně zareagovat a zavést potřebná opatření.

#### 4.1.1 Poptávka

Jak již bylo popsáno v kapitole 3.2.2, poptávka může přijít do společnosti několika způsoby: poštou, mailem nebo osobním jednáním obchodních zástupců společnosti. Každou novou poptávku asistentka obchodního ředitele zapíše se všemi potřebnými náležitostmi do evidence, která je vedena v podobě souboru MS Excel (viz příloha č. 5). Tato evidence je nutná zejména z pohledu termínů, které je třeba hlídat a dodržet.

- *Dne 18.01.2013 byla přijata poptávka společnosti Eurovia CS, a.s. na stavbu s názvem: „Letiště Leoše Janáčka, kolejové napojení“. (viz příloha č. 6)*
- *Poptávka byla zapsána do Knihy zakázek a bylo jí přiděleno interní číslo N813052.*
- *Termín odeslání zpracované nabídky byl do 25.01.2013*
- *Zpracované podklady k nabídce obchodní oddělení předá na rozpočtové oddělení, kde se zakázka nacení dle interního ceníku RTS Build. Zakázka byla z kalkulována na částku ve výši Kč 6.070.245,85 bez DPH s plánovaným 10% ziskem.*
- *Po ocenění je předána zpět na obchodní oddělení*

- *Asistentka ředitele zkompletuje všechny dokumenty potřebné k nabídce (viz příloha č. 7) a společně s návrhem smlouvy o dílo je dne 21.01.2013 nabídka odeslána.*

#### 4.1.2 Nabídka

Na obchodním oddělení se zpracovávají dva druhy nabídek: interní a externí.

- Interní nabídka slouží potřebám společnosti, je podrobnější oproti nabídce externí. Z této nabídky lze vyčíst způsob, jakým se k ceně dospělo a z čeho konkrétně se skládá.
- Externí nabídka je určena pro obchodní partnery, má obecnější charakter než nabídka interní. Obsahuje popis jednotlivých stavebních prvků, měrné jednotky, počet měrných jednotek a v neposlední řadě cenu bez DPH. Tato nabídka je odeslána zadavateli spolu s průvodním dopisem, ve kterém se nacházejí doplňující informace vztahující se k nabídce (např. platnost nabídky, pojištění, reference, kontakty na osobu, která nabídku zpracovala).

#### 4.1.3 Zakázka

V případě, že je nabídka zadavatelem akceptována, stává se z ní zakázka

- *Společnost Eurovia CS, a.s. zaslala firmě Trakce a.s. dopis, ve kterém informuje o akceptaci její nabídky.*
- *Po jednáních ohledně konečného znění smlouvy o dílo došlo k jejímu podpisu. Cena uvedená ve smlouvě je pevná a činí Kč 6.070.245,85 bez DPH*
- *Z nabídky se tímto stane zakázka, která je zapsána do seznamu zakázek v účetním systému Helios. Pořadové číslo zakázky je Z813004.*

Kontrola:

**Tabulka č. 4.1-1 Přehled měsíčních poptávek a nabídek**

Způsob zjištěných poptávek	Počet zjištěných poptávek	Odmítnuto z důvodu:			Počet zpracovaných nabídek		Počet „získaných“ zakázek	Hodnota zakázek
		Kapacity (lidí, strojů)	Kvalifikačních předpokladů objednatele	Jiné	v termínu	po termínu		
obchodní zástupce	5	2	1		2	0	1	800 tis.
pošta/e-mail	2	1			1		1	95 tis.
webové stránky	14	3	2	1	3	3	2	1,7 mln.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z přehledu je patrné, že nejvíce zakázek firma získává z webových stránek profilů potenciálních investorů. Obchodní zástupci se také podílí na určitém přínosu zakázek pro firmu. Hodnota „získaných“ zakázek není zanedbatelná, ovšem v konečném důsledku bude nejdůležitější jejich finální ziskovost a přínos pro firmu.

### Doporučení

Řešením může být analýza ztracených zakázek. Pokud se jednotlivé zakázky odmítají z důvodů nedostatečných kapacit lidských zdrojů nebo strojů nebo je problém v subdodavatelích, může se podle toho následně zavést nápravné opatření v podobě změny subdodavatele, nájmu externích odborníků či pronájmu strojů.

Také reakce na vypracování nabídky v určeném čase je důležitá, neboť nedostatečnou dochvilností, kterou projevují zaměstnanci zabývající se zpracováním nabídek, může společnost přijít o zajímavé zakázky. Již v této počáteční fázi je nutné, aby obchodní oddělení komunikovalo především s oddělením přípravy či s projektanty. Indicií nedostatečné komunikace je skutečnost, že v provozní skupině nejsou informace o počtu realizovaných výběrových řízení, úspěšnosti ve výběrových řízeních, příčinách neúspěchu apod.

Z provedených rozhovorů rovněž vyplynulo, že chybí jakékoli výkaznictví vyhodnocující segmenty zákazníků. To spolu s chybějící analýzou nabídkové činnosti či typů zakázek vylučuje jakoukoli optimalizaci v obchodním procesu. Vhodné by v tomto případě bylo nastavení diferencovaného přístupu k dodavatelům v odlišných situacích, tak aby zajistil optimální nákupní náklady, splatnosti faktur a minimální riziko.

#### **4.1.4 Nákup**

Nákup má na starosti oddělení MTZ. Stěžejním úkolem nákupčích je objednávání potřebného materiálu pro stavbu a zajištění jeho včasného dodání. Nákup je realizován jednoduchou formou mailových poptávek (někdy i ve více kolech). Jako pomůcku používají nákupčí seznam generálních dodavatelů, který slouží jako základní informace o dodavatelském trhu. Do kompetence nákupního oddělení spadá také skladové hospodářství, logistika a v neposlední řadě také sledování splatnosti faktur.

### Kontrola

*Stav zásob* je ve společnosti kontrolován měsíčně. V seznamu zásob můžeme vidět součet za materiál, hotové výrobky, zboží a opravné položky. Pro analýzu je možné

vygenerovat seznam s cenou jednotlivých položek v daném měsíci, cenou, která byla v loňském roce, jejich rozdíl (to vše také kumulovaně). Chvályhodný je nízký stav skladové zásoby. Pro žádnou firmu není vhodné držet nadměrný stav zásob na skladě, jsou v nich vázány peněžní prostředky, které by se daly využít efektivněji.

*Stav závazků* lze vygenerovat z účetního systému Helios včetně rozdělení podle dodavatele a selekcí na závazky před a po splatnosti.

**Tabulka č. 4.1-2** Přehled dodavatelských faktur zakázky 813004

<i>Dodavatel</i>	<i>variabilní symbol</i>	<i>hodnota objednávky</i>	<i>datum vystavení</i>	<i>datum splatnosti</i>	<i>datum úhrady</i>	<i>splatnost ve dnech</i>	<i>skutečná splatnost</i>
REXEL CZ s.r.o.	60135049	63 825,30 Kč	15.10.2013	14.11.2013	12.12.2013	30	58
REXEL CZ s.r.o.	60135117	85 116,85 Kč	22.10.2013	21.11.2013	6.1.2014	30	76
ELTOP-PRAHA, s.r.o.	240986	8 095,00 Kč	23.10.2013	22.12.2013	6.1.2014	60	75
LIBROS	2013156	118 000,00 Kč	1.11.2013	16.12.2013	16.12.2013	45	45
Elektroline a.s.	2014294	10 170,00 Kč	6.11.2013	21.12.2013	28.2.2014	45	114
ARGOS elektro a.s.	1130443	461,40 Kč	6.11.2013	6.12.2013	9.12.2013	30	33
ELTOP-PRAHA, s.r.o.	241008	8 712,00 Kč	13.11.2013	12.1.2014	15.1.2014	60	63
Labara Cables s.r.o.	135117	70 639,80 Kč	22.11.2013	22.12.2013	30.1.2014	30	69
Elektroline a.s.	2013388	14 559,00 Kč	3.12.2013	17.1.2014	17.1.2014	45	45
REXEL CZ s.r.o.	60135133	70 639,80 Kč	3.12.2013	2.1.2014	6.2.2014	30	65

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že splatnost dodavatelských faktur je nevyhovující a 30-ti až 60-ti denní splatnost je pouze avízovaná, neboť na výstupu se reálná průměrná splatnost dodavatelských faktur pohybuje většinou v řádech 60-ti dnů. Stejně jako roční průměrná splatnost všech dodavatelských faktur (nejen této konkrétní zakázky).

## Doporučení

Jak již bylo zmíněno výše, vedoucí nákupu má na starosti jak agendu spojenou s nákupem materiálu, skladovým hospodářstvím, tak logistiku a sledování pohledávek. V poslední době dochází poměrně často k různým nesrovnalostem ve skladě, které se projevují v inventarizaci. Pravděpodobně je to způsobeno přemírou práce a odpovědností, která je kladena na vedoucího nákupu. Východiskem by bylo vytvoření nového pracovního místa pro dalšího zaměstnance – v tomto případě logistika, který by kromě logistiky mohl spravovat také agendu spojenou s pohledávkami dodavatelských faktur.

### **4.1.5 Plánování projektů**

Základem pro plánování projektů je konečný termín realizace uzavřený v rámci výběrového řízení. K tomuto datu pak příslušný stavbyvedoucí rozpracovává konkrétní realizační harmonogram (viz příloha č. 8).

## Kontrola

Forma harmonogramů není jednotná a každý ze stavbyvedoucích používá vlastní formu harmonogramu. Tvorba harmonogramů je individuální záležitostí každého z nich, navíc úměrná jejich individuální uživatelské znalosti MS Excel (ve kterém jsou harmonogramy tvořeny). Neexistuje žádná centrální databáze projektů resp. harmonogramů, jednotlivé projekty jsou sledovány individuálně bez vzájemného propojení.

## Doporučení

Na základě zjištění lze konstatovat, že podpora funkce informačního systému Helios ve společnosti je pro realizaci projektů velice omezená až nulová, i když by se jeho funkce pro tuto problematiku daly využít. Systém umí vzájemně propojit jednotlivé stavby a vysledovat souběžně plánované činnosti obsažené ve více projektech včetně jejich personálního obsazení. Zefektivnění projektů může přinést také zavedení centrálního sledování plnění harmonogramů souběžně realizovaných projektů včetně jejich personálního obsazení a to formou:

- a) vytvoření jednotné databáze v MS Excel
- b) sledování úspěšnosti plnění dílčích termínů harmonogramů jednotlivých projektů a jejich vyhodnocování.

#### 4.1.6 Organizace a řízení realizace staveb

V praxi je souběžně realizováno více dlouhodobých a krátkodobých projektů. Do realizace vstupují operativní záležitosti jako je počasí, dostupnost pracovníků, připravenost techniky a staveniště, dostupnost materiálu apod., které způsobují narušování optimálního sledu prací. Vyžadují operativní změny a narušují dodržování dílčích termínů harmonogramů projektu. Dle zjištění odhadem 80 až 90% dílčích termínů v průběhu realizace projektu je v této pozici.

Tyto rušivé vlivy nejsou ve společnosti sledovány, vícenáklady s nimi spojené rovněž ne a tudíž není znám ani jejich dopad na nákladovost projektů.

#### Doporučení

Potenciálem se jeví systematické sledování výše vyjmenovaných negativních vlivů. Následně je možné odseparovat neovlivnitelné vlivy (jako je např. počasí), analyzovat vlivy ovlivnitelné, resp. vlastní procesní selhání, a zabývat se jejich kořenovými příčinami a jejich odstraněním.

#### 4.1.7 Fakturace

V průběhu trvání celé stavby je stavbyvedoucí povinen zapisovat jednotlivé úkony do stavebního deníku, které jsou následně podkladem pro vystavení faktury. Vystavená faktura obsahuje veškeré náležitosti dané zákonem, včetně poznámky o režimu přenesené daňové povinnosti<sup>13</sup>. Splatnost faktur je zpravidla 60 dní.

- *Dílčí část zakázky 813004 konkrétně SO 07-18-01 Úprava parkovací plochy – přeložky NN, VN, přípojky NN byla vyfakturována dne 25.12.2013 v celkové hodnotě 377.970,12 Kč včetně DPH*
- *Celková cena byla snížena o 15% - což je výše pozastávky zanesená do smlouvy*
- *Splatnost faktury je 60 dní*

Použití pozastávek je ve smluvních vztazích poměrně časté, zejména pak ve stavebnictví, neboť představuje vcelku účinný prostředek ochrany práv objednatele. Tomuto nástroji se nejspíš firma Trakce a.s. při podepisování smluv nevyhne, avšak určitě se dá zlepšit kontrola a následné vyžádání si části pozastávky po uplynutí smluvní lhůty zapsané ve smlouvě o dílo. Tyto zadržené finanční prostředky totiž nikdo nekontroluje a

---

<sup>13</sup> Zákon o DPH §92a (obecná pravidla) a §92b až §92e

zejména u starších zakázek (které byly ukončeny před implementací IS Helios) neexistuje žádná evidence pozastávek.

#### 4.1.8 Vyhodnocení ziskovosti zakázky

Základní princip vyhodnocení ziskovosti zakázky vychází z metodiky sledování hrubé marže zakázky (krycího příspěvku = KP), kdy na zakázku jsou účtovány všechny přímé náklady (materiál, služby, subdodávky, práce provozních pracovníků atd.) a ty jsou pak porovnány s tržbou.

Ve vyhodnocení ziskovosti zakázek se tak neuvažuje s přiřazením režijních (fixních) nákladů na jednotlivé zakázky a cílem je, aby celková roční hrubá marže zakázek tyto režijní náklady pokryla a navíc byl vytvořen zisk.

V následující tabulce je zachycena plánovaná struktura výnosů, přímých nákladů, režijních nákladů a zisku na jednotlivých teritoriích (divizích) pro rok 2012/2013 (všechny údaje v mil. Kč).

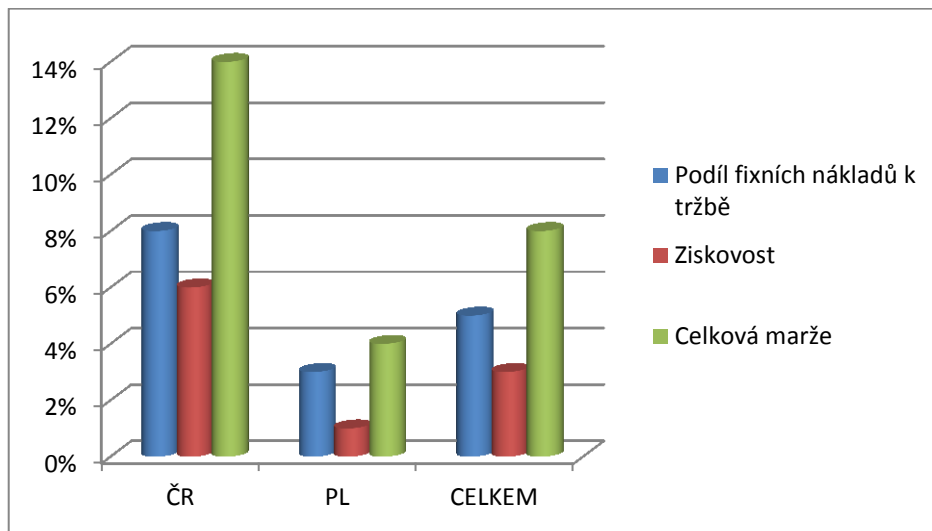
**Tabulka č. 4.1-3 Plánovaný zisk společnosti Trakce a.s.**

<i>Teritorium</i>	<i>ČR</i>	<i>PL</i>	<i>CELKEM</i>
Plánované výnosy	216	384	600
Plánovaná přímé náklady	185	367	552
Plánované režijní (fixní) náklady	17	13	30
Odpisy z nových investic	0,7	0,9	1,6
<b>Podíl fixních nákladů k tržbě</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
Plánovaný zisk	13,5	3,3	17
<b>Ziskovost</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>
<b>Celková marže</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Celkové režijní (fixní) plánované náklady pro období 2012/2013 jsou cca 5% z plánovaných tržeb a z tabulky je zřejmé, že aby byly plánované hodnoty zisku splněny je nutné, aby průměrná hrubá marže zakázek byla cca 8% (součet podílu fixních nákladů a zisku).

**Graf 4.1-1 Plánovaná ziskovost**



Zdroj: vlastní zpracování

Při této jednoduché analýze neuvažují s rozdílným podílem fixních nákladů v ČR a PL, jelikož již zde se projevuje nesprávné manažerské přiřazení těchto nákladů, kdy některé náklady jsou účetně v ČR, ale ekonomicky a procesně patří do PL.

Z tohoto pohledu, kdy celkově je nutné procento krycího příspěvku poměrně nízké (8%), je tento princip vyhodnocování ziskovosti zakázek (bez uvažování alokace fixních nákladů do zakázek) vhodnější než nesprávně režijní náklady do zakázek přiřadit (např. procentní režijní přírážkou k některému z přímých nákladů) a orientovat se pak na „ziskové“ zakázky s nesprávně přiřazenými režijními náklady. Metodikou procentní přírážky by byly s největší pravděpodobností nesprávně zatíženy zakázky většího rozsahu s vyššími přímými náklady.

Na druhou stranu neznalost skutečné spotřeby režijních nákladů jednotlivými zakázkami může vést k zaměření se na zakázky, které vyvolávají uvnitř firmy tlak na zvyšování režijních nákladů (potřeba dalších THP pracovníků, obchodníků, rozpočtářů, skladovacích prostor, administrativních, telekomunikačních, logistických nákladů atd.) a i zakázky s vyšším procentem než plánovaná marže tak mohou být z pohledu vzniku režijních nákladů pro firmu nezajímavé až ztrátové.

Navíc velkou roli v % ziskovosti zakázek hraje podíl materiálových nákladů zakázky (práce / materiál), jelikož za určitých podmínek je možné chápat i přímou práci provozních



pracovníků jako fixní, kdy jenom pouhá změna struktury nákladů v zakázce může velmi výrazně ovlivnit ekonomické vyhodnocení zakázky a její přínos.

A velmi důležitá je za určitých okolností i správná interpretace samotného vyhodnocení zakázky, tzn. marže bez ohledu na délku zakázky nebo strukturu nákladů.

Nicméně závažnějším problémem se zde zdá být nedokončená výroba, nebo - jak se jí často říká ve stavebnictví - rozpracovanost. Ta vzniká u zakázek dlouhodobého charakteru, a to zejména z toho důvodu, že fakturace probíhá až po dokončení určité části nebo objektu stavby. Teprve po dokončení a řádném předání zadavateli vystaví společnost fakturu. Účtovat pořízení (a úbytek) materiálu na skladě lze dvěma způsoby A nebo B. Kterým způsobem bude účetní jednotka účtovat, záleží na ní. Účtovat lze také oběma způsoby najednou, jak způsobem A, tak B.

- způsob A – jakékoli pořízení a spotřeba zásob jsou evidovány na majetkových účtech: 111, 112, 131, 132
- způsob B – veškeré nákupy se účtují přímo do spotřeby 501, 504.

Společnost Trakce a.s. účtuje většinou způsobem A, v některých případech je použit způsob B, kdy je nákup účtován přímo do spotřeby. Pokud je tedy materiál účtován metodou B – navyšuje hodnotu nákladů na stavební zakázku, aniž by byl zakoupený materiál na stavbě použit. Z druhé strany je zde právě ona nedokončená výroba, která vzniká díky účtování skladové evidence metodou A. Do doby, než je vystavena faktura za řádně ukončenou stavbu nebo její dílčí část, jsou náklady s ní spojené účtovány prostřednictvím nedokončené výroby v účtové skupině 12.

Z dlouhodobého pohledu trvání stavby zde vzniká zásadní problém týkající se relevantních dat o dané zakázce. Data z účetního systému nelze ověřit a v mnoha případech se diametrálně liší od skutečných prostavěných nákladů. Management společnosti je v tomto případě zcela závislý na informacích (v mnoha případech pouze intuitivních), které jim poskytnou stavbyvedoucí jednotlivých staveb. Samozřejmě všechny náklady spojené se stavební zakázkou se nakonec v účetnictví objeví, avšak s časovou prodlevou, a velmi často je na jakoukoli nápravu příliš pozdě. Chybí zde kontrola nákladové ceny a reálný reporting, který by poukazoval na skutečnou výši nákladů dané zakázky.

Řešením se zdá být jakýsi formulář vypracovaný v Excelu, do kterého by byl průběžně vkládán

- materiál – souhrn skutečně zabudovaného materiálu za daný měsíc (kolik metrů výkopu bylo vykopáno; kolik metrů kabelů bylo nataženo; kolik kusů izolátorů bylo zabudováno; kolik kilometrů vedení bylo vyregulováno atd.),
- montáž a stroje – s důrazem na potřebný čas na realizaci dané položky. Obecně lze říci, že počet jednotek v těchto sloupcích bude totožný se sloupcem použitého materiálu, protože každý zakoupený a vyskladněný materiál byl v daném měsíci zabudován (montáž), a to za použití strojů (stroje),
- subdodavatelé – tyto hodnoty jsou známy, neboť subdodavatelé, kteří se na stavbách spolupodílejí, žádají měsíčně o potvrzení skutečně provedených prací a vykazují souhrn skutečně provedených jednotek za daný měsíc.

V případě, že určitá stavební položka není v daném měsíci dokončena, tzn. že nelze přesně stanovit celou jednotku, pak projektový manažer vypíše procentuální rozpracovanost dle vlastního odborného odhadu (např. byl koupen a položen kabel v délce 135m, který však nebyl ukončen v rozvaděčích – odborný odhad za materiál tak činí např. 95% a za práci 80% - ve sloupci za materiál tak bude evidováno  $135 \times 0,95 = 128\text{m}$ , ve sloupci za montáž, bude evidováno  $135 \times 0,8 = 108\text{m}$ ). Předpokládá se, že takto rozpracované položky, které nejsou ukončeny v daném měsíci, budou ukončeny v měsíci následujícím, a proto drobné odchylky od skutečnosti nehrají roli. Návrh formuláře je přílohou č. 9.

- *Náklady na stavební zakázku 813004 vykazované v účetním systému Helios k 31.12.2013 činily 1.325.000 Kč*
- *Vyfakturováno k 31.12.2013 bylo v celkové hodnotě 463.750 Kč bez DPH*
- *Skutečné náklady dle informací ze stavby činí cca 2.038.000 Kč*

Následující tabulka znázorňuje diferenci reportovaných dat zakázky 813004, která se dostávají managementu společnosti z IS Helios a reálná data poskytnuta stavbyvedoucím.

**Tabulka č. 4.1-4 Rozdíl reportovaných dat**

<i>Informace získané</i>	<i>z IS Helios</i>	<i>ze stavby</i>
Náklady v Kč	1 325 000	2 038 000
Výnosy v Kč	436 750	436 750
<b>ZISK/ZTRÁTA</b>	<b>-888 250</b>	<b>-1 601 250</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

## 4.2 Shrnutí a doporučení

Stavebnictví je bezpochyby velmi členitý, složitý a především specifický obor, ve kterém se prolíná vzájemně se ovlivňující problematika z mnoha oblastí.

Jinak tomu není ani v této společnosti. V případě kontroly zakázky v kapitole 4.1.3 lze doporučit řešení v podobě analýzy ztracených zakázek. Vyhodnotit, proč se jednotlivé zakázky odmítají, z jakých důvodů. Zda jde o nedostatečné kapacity lidských zdrojů či strojů, nebo je problémem subdodavatel, a podle toho následně zavést nápravné opatření v podobě změny subdodavatele, nájmu externích odborníků či pronájmu strojů.

V oblasti nákupu, o kterém pojednává kapitola 4.1.4, je evidentní přemíra práce a odpovědnosti na jedné osobě, a to na vedoucím nákupu. Východiskem by bylo vytvoření nového pracovního místa pro dalšího zaměstnance – v tomto případě logistika, který by kromě logistiky mohl spravovat také agendu spojenou s pohledávkami dodavatelských faktur.

Zefektivnění projektů může přinést zavedení centrálního sledování plnění harmonogramů souběžně realizovaných projektů, včetně jejich personálního obsazení, a to v podobě jednotné databáze v MS Excel nebo sledováním úspěšnosti plnění dílčích termínů harmonogramů jednotlivých projektů a jejich vyhodnocováním. Tento problém je řešen v kapitole 4.1.5

Negativní vlivy, které jsou popsány v kapitole 4.1.6, představují problém na poli organizace a řízení staveb. Potenciálem se jeví jejich systematické sledování, následné odseparování neovlivnitelných vlivů (jako je např. počasí), analyzování vlivů ovlivnitelných, resp. vlastního procesního selhání, a zabývat se jejich kořenovými příčinami a jejich odstraněním.

Z dlouhodobého pohledu trvání stavby vzniká zásadní problém týkající se relevantních dat o skutečných nákladech na dané zakázce. Data z účetního systému nelze ověřit a v mnoha případech se diametrálně liší od skutečných prostavěných nákladů. Management společnosti je v tomto případě zcela závislý na informacích poskytnutých stavbyvedoucím. Řešením se zdá být jakýsi formulář vypracovaný v Excelu, do kterého by byly průběžně vkládány náklady na zabudovaný materiál, práci a stroje a v neposlední řadě náklady subdodavatele. O této záležitosti pojednává blíže kapitola 4.1.8.

Postupy společnosti Trakce a.s. odpovídají běžné praxi v tomto oboru. Stejně jako ostatní stavební společnosti (a nejen ony) se i Trakce a.s. potýká s dopady celosvětové finanční a ekonomické krize. Tato má za následek mnoho negativních dopadů pro společnost. Aby mohla uspět v soutěžích a výběrových řízeních, je nucena nastavit cenu na hranici rentability. Často je důsledkem takto nastavené ceny ztrátovost zakázky. Společnost se snaží předejít celkové ztrátě tak, že „dohání“ rozdíl mezi zkalkulovanou a prodejní cenou marží u subdodávek a velmi nepopulárním, avšak v tomto případě nezbytným, snížením mzdových nákladů.

O to důležitější se jeví kontrola celého procesu stavební zakázky. Počínaje náklady na evidenci příležitostí a úspěšnosti získávání zakázek sledovaných především proto, aby pak bylo možno ohodnotit přínos obchodních zástupců, případně se zaměřit na kategorizaci zákazníků a nastavit diferencovanou úroveň péče o jednotlivé kategorie klientů. Přes nákupní proces, kde chybí strategie, která by popisovala priority a jejich váhu při výběru dodavatele. Případně marketingový proces, který ve společnosti v podstatě neexistuje, nikdo se nezabývá analýzou konkurence u jednotlivých segmentů nebo průzkumem trhu. Celý sled poznatků vedoucích ke zlepšení končí ziskovostí zakázky. Zde se stěžejním, a dalo by se říct až existenčním problémem společnosti, zdají být dlouhodobé zakázky, u kterých nelze zjistit skutečnou hodnotu nákladů. Chybí tak relevantní data, s kterými by mohl operovat management firmy. Cílem této práce bylo nejen poukázat na oblasti stavební zakázky, které je nutné sledovat a analyzovat, ale především pomoci s vytvoření reportingu, který by byl schopen pojmenovat reálnou rozpracovanost mezi pracemi skutečně provedenými a vyfakturovanými investorům, a poskytnout tak finančnímu a účetnímu oddělení důležitá data, která jsou zásadním podkladem pro nastavení cash-flow společnosti, eliminovat neproduktivní náklady a zvýšit tak efektivitu a rentabilitu prováděných zakázek.

Je zcela evidentní, že situace firmy nabírá v ekonomické oblasti negativní trend. Je zde určitě prostor pro zlepšení, a to nejen v oblasti controllingu.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce byl rozbor controllingu stavebních zakázek jakožto prostředku, který v dnešní době patří k nezastupitelným nástrojům moderního a efektivního řízení podniku. Rozbor controllingu zakázky se zabýval především analýzou průběhu zakázky ve stavební společnosti a jejím následným vyhodnocením, poukázáním na kritická místa v celém procesu stavby, včetně doporučení možného způsobu nápravy.

Vlastní práce je rozdělena do tří částí. V první části byly stručně popsány důležité pojmy související s řízením a controllingem v podniku. Zmíněna byla historie, základní funkce, postupy a metody controllingu. Popsány jsou také jeho normativní, strategické a operativní cíle. Doplněno bylo také stručné vymezení pojmu manažerského účetnictví.

Druhá část navazuje představením konkrétního podniku, v němž byl rozbor controllingu proveden na reálné zakázce. Zde byl popsán životní cyklus stavební zakázky tak, jak probíhá v praxi společnosti Trakce a.s., počínaje poptávkou investora a konče vyhodnocením zakázky.

Ve třetí části je realizován rozbor konkrétního případu zakázky a provedena kritická analýza. Tato část se zabývá současným stavem controllingu ve zmiňované společnosti, kde se vykonanou analýzou potvrdil předpoklad, že systém uceleného controllingu není zaveden. Byly popsány nedostatky, které z rozboru controllingu ve společnosti vyplynuly. Týkaly se zejména oblasti zpracování nabídky, obchodního procesu, pohledávek a závazků, plánování projektů a v neposlední řadě reportingu managementu společnosti. Výsledkem jsou doporučení možné nápravy v jednotlivých částech zakázky a controllingu. Konkretizováno bylo nastavení reportu rozpracovanosti nákladů stavby, který se zdá být nejslabším článkem celého procesu.

Výsledkem bakalářské práce je ucelený přehled teoretických poznatků z controllingu a řešení konkrétního případu ve společnosti Trakce a.s. Ostrava. Návrhy a doporučení, které byly v této práci představeny, pomohou společnosti zaměřit se na zakázky, které pro ni budou ziskové, zlepšit tok finančních prostředků a rentabilitu prováděných zakázek.

## Seznam literatury

### Literatura:

1. ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
2. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 396 s. ISBN 978-3-7910-2891-0.
3. HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. 2. vyd. Ostrava: Mirago, 2007. ISBN 80-866-1734-3.
4. KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
5. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: GRADA publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
6. MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ. *Controlling nevládních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.
7. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
8. Šoljaková, Libuše a Jana Fibírová. *Reporting*. 3. vyd. Praha: GRADA publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2
9. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA publishing, a.s., 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
10. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
11. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

**Elektronické zdroje:**

<http://www.elseaz.cz/slovník/stredni-management-middle-management/>

<http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/nizsi-management/>

<http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/planovani/>

<http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>

<http://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

<http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/tri-petiny-stavebnich-firem-v-cesku-stavi-na-hranici-bezpecne-ceny/>

<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/22769/smlouva-o-dilo-a-novy-obcansky-zakonik-i/>

<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/22788/smlouva-o-dilo-a-novy-obcansky-zakonik-ii>

<http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/22921/verejne-stavebni-zakazky-loni-pokles-o-23>

## Seznam zkratek

CCTV	uzavřený přenos televizního signálu
a.s.	akciová společnost
ČSN	česká technická norma
EPS	elektrická požární signalizace
EZS	elektrické zabezpečovací systémy
IS	informační systém
ISO	mezinárodní organizace pro standardizaci
KP	krycí příspěvek
KV	komplexní vyzkoušení
LLJO	Letiště Leoše Janáčka Ostrava
MTZ	materiálně technické zásobování
OHSAS	norma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
s.o.	státní organizace
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SO	stavební objekt
THP	technickohospodářský pracovník
ZVZ	zákon o veřejných zakázkách



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014



.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

<b>Obr. č. 2.2-1</b> Schéma controllingu .....	6
<b>Obr. č. 2.2-2</b> ABC analýza .....	11
<b>Obr. č. 2.3-1</b> Brainwriting .....	15
<b>Obr. č. 3.1-1</b> Logo společnosti .....	24

### Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 4.1-1</b> Přehled měsíčních poptávek a nabídek .....	39
<b>Tabulka č. 4.1-2</b> Přehled dodavatelských fakturu zakázky 813004 .....	41
<b>Tabulka č. 4.1-3</b> Plánovaný zisk společnosti Trakce a.s. ....	44
<b>Tabulka č. 4.1-4</b> Rozdíl reportovaných dat .....	47

### Seznam grafů

<b>Graf 3.1-1</b> Podíl nabízených produktů a služeb na tržbě .....	25
<b>Graf 3.1-2</b> Index tržeb .....	26
<b>Graf 3.1-3</b> Zisk na pracovníka v tis. Kč .....	27
<b>Graf 3.1-4</b> Ziskovost tržeb .....	27
<b>Graf 4.1-1</b> Plánovaná ziskovost .....	45

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační schéma společnosti
Příloha č. 2	Přezkoumání obchodní smlouvy - formulář
Příloha č. 3	Soupis stavebních prací - formulář
Příloha č. 4	Položkový rozpočet -formulář
Příloha č. 5	Kniha zakázek
Příloha č. 6	Poptávka realizační cenové nabídky
Příloha č. 7	Seznam dokumentů vyžadovaných k nabídce
Příloha č. 8	Harmonogram zakázky 813004 LLJO
Příloha č. 9	Návrh reportu rozpracovanosti stavby